

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS PROPAGANDA E TURISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**

VALDETE MARINES CECATO

A contribuição do processo de comunicação para a construção da cultura da sustentabilidade: um estudo de micro, pequenas e médias empresas brasileiras

**SÃO PAULO
2015**

VALDETE MARINES CECATO

A contribuição do processo de comunicação para a construção da cultura da sustentabilidade: um estudo de micro, pequenas e médias empresas brasileiras

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Área de Concentração: Interfaces Sociais da Comunicação

Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias de Comunicação

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Aparecida Ferrari

SÃO PAULO

2015

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Cecato, Valdete Marines

A contribuição do processo de comunicação para a construção da cultura da sustentabilidade: um estudo de micro, pequenas e médias empresas brasileiras / Valdete Marines Cecato. -- São Paulo: V. M. Cecato, 2015.
147 p.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Aparecida Ferrari
Bibliografia

1. Comunicação 2. Sustentabilidade 3. Empreendedorismo 4. Inovação 5. Pequenos negócios I. Ferrari, Prof^a. Dr^a. Maria Aparecida II. Título.

CDD 21.ed. - 302.2

Nome: CECATO, Valdete Marines

Título: A contribuição do processo de comunicação para a construção da cultura da sustentabilidade: um estudo de micro, pequenas e médias empresas brasileiras

Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Aprovada em:

Banca Examinadora

Prof^a. Dr^a. Maria Aparecida Ferrari

Instituição: ECA/USP

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze

Instituição: ECA/USP

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. Edgard Elie Roger Barki

Instituição: FGV/SP

Julgamento: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, especialmente a meu pai (*in memorian*) e minha mãe. Ao meu irmão (*in memorian*).

Ao Carlos, companheiro de sempre.

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento especial à minha orientadora, Prof^ª Dr^ª Maria Aparecida Ferrari que, com sua generosidade, profissionalismo e competência, me conduziu durante todo o período de realização do estudo. Seu conhecimento, permanente disposição ao diálogo, disponibilidade para aprender e encarar desafios foram uma permanente inspiração.

Aos empresários que participaram da pesquisa. Pela sua atenção e interesse em colaborar e por acreditarem que inventar, empreender e inovar é, também, contribuir para um mundo melhor.

Ao Daniel Dantas de Castro que, pacientemente e com muita dedicação, me ajudou a desvendar o significado dos números por meio do seu conhecimento de estatística.

À Universidade de São Paulo e à Escola de Comunicações e Artes (ECA), seus professores, pesquisadores e funcionários, pelo privilégio do convívio e do aprendizado. Aos meus colegas, em especial à Ana Cristina Piletti, pela disponibilidade de sempre.

À Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Fabico/UFRGS), onde tudo começou.

Aos profissionais (jornalistas ou não) que, na minha carreira no mercado de trabalho, me inspiraram com sua ética, humildade, conhecimento, sabedoria, comprometimento e desejo de aprender.

Às minhas amigas e aos meus amigos porque, sem eles, a vida não teria sentido.

À minha família, a meus pais e avós. Agradeço por terem lutado e trabalhado tanto para tornar possível, através dos filhos e netos, a realização do sonho de estudar, aprender. E por terem sido tão pródigos em me ensinar que o que importa mesmo são valores como generosidade, bondade, solidariedade, honestidade, compaixão.

Ao Carlos, companheiro da vida.

CECATO, V. M. **A contribuição do processo de comunicação para a construção da cultura da sustentabilidade: um estudo de micro, pequenas e médias empresas brasileiras.** 2015. 147 p. Dissertação (Mestrado).

RESUMO

O objetivo da pesquisa é verificar a relevância do processo de comunicação para a construção de uma cultura voltada à sustentabilidade em uma amostra de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) brasileiras mediante quatro questões: a) as MPMEs consideram a comunicação um processo estratégico para a sustentabilidade de seus negócios? b) quais são os meios e ferramentas de comunicação utilizados pelos empreendedores para divulgarem seus produtos e serviços? c) como as MPMEs se relacionam com seus *stakeholders*? d) comunicação e sustentabilidade estão inter-relacionadas no ambiente das empresas pesquisadas? Para atender aos objetivos propostos, o estudo foi desenvolvido em três etapas. A primeira fase consistiu em uma revisão da literatura sobre comunicação, sustentabilidade e MPMEs. Essa busca foi complementada pela investigação em sites, publicações na mídia e estudos a respeito dos temas citados. Em seguida, foi realizada uma pesquisa de campo com a utilização de dois instrumentos complementares, o questionário e a entrevista em profundidade. Nessa etapa foram abordadas 79 MPMEs, que atenderam aos critérios da pesquisa, sendo que 40 responderam o questionário.

As empresas foram classificadas de acordo com práticas de comunicação colaborativas e unilaterais, elaboradas com base nos modelos simétricos e assimétricos de relações públicas de Grunig e Hunt (1984 apud Grunig, 2011). Para determinar o grau de sustentabilidade das organizações estudadas foram definidos cinco estágios: transformador, integrado, mercadológico, ecoeficiente e rudimentar. Os estágios foram determinados a partir dos conceitos de Mirvis e Googins (2006); Lauriano, Bueno, Spitzeck (2014); Willard (2005, apud IBGC, 2007); Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) e Amato Neto (2011). Por último, as empresas foram posicionadas na Matriz Balizadora das Informações da Pesquisa, de acordo com as suas práticas de comunicação (eixo vertical) e estágio de sustentabilidade (eixo horizontal). Constatou-se que 33 empresas (82,5%) adotam comunicação colaborativa e apenas sete (17,5%) unilateral. Em relação à sustentabilidade, 29 MPMEs (72,5%) estão no estágio transformador, o mais avançado de todos, oito (20%) estão no estágio integrado, duas estão no mercadológico e uma no ecoeficiente. Concluiu-se que as organizações estudadas são muito ativas em ações de comunicação e relacionamento mesmo que não disponham de recursos financeiros ou equipes dedicadas a essas funções. As atividades de comunicação costumam ser lideradas, geridas ou executadas pelo empreendedor com elevada intenção estratégica. As ferramentas digitais conferem agilidade, flexibilidade e autonomia na interação com os *stakeholders*. No caso específico das micro e pequenas empresas (MPEs), viabilizaram o acesso à comunicação como meio de fortalecimento e sustentabilidade da empresa.

Palavras-Chave: Comunicação; Sustentabilidade; MPMEs; Empreendedorismo; Negócios sustentáveis.

CECATO, V. M. **A contribuição do processo de comunicação para a construção da cultura da sustentabilidade: um estudo de micro, pequenas e médias empresas brasileiras.** 2015. 147 p. Dissertação (Mestrado).

ABSTRACT

The purpose of the study is to ascertain the relevance of the communication process in the construction of a sustainability-based culture in a sample of Brazilian MSMEs by weighing the answers to four questions: a) do those MSMEs consider communication a strategic process in the promotion of their business sustainability?; b) what are the communication means and the tools adopted by the entrepreneurs to promote their products and services?; c) how do the MSMEs relate with their *stakeholders*? and d) are communications and sustainability interrelated in the environment of the surveyed enterprises? To pursue the proposed objectives, the study was segmented into three stages. The first stage encompassed a review of the available literature on communication, sustainability and MSMEs. This research was supplemented by on-site surveys, media publications and studies on the topics in question. Next, a field survey was carried out adopting two tools that complement each other: a questionnaire and an in-depth interview. During this stage, 79 MSMEs that met the survey criteria were approached; of that total, 40 enterprises completed the questionnaire.

The companies were ranked on the basis of their communication - collaborative and unilateral, following the symmetric and asymmetric public relations models suggested by Grunig and Hunt (1984 *apud* Grunig, 2011) To pinpoint the degree of sustainability within an organization, five levels were defined: transformer, integrated, marketing-based, eco-efficient and frail. The levels were defined on the basis of the work developed by Mirvis and Googins (2006); Lauriano, Bueno, Spitzack (2014); Willard (2005, *apud* IBGC, 2007); Nidumolu, Prahalad and Rangaswami (2009) and Amato Neto (2011). Thirdly, the companies were positioned in a matrix capturing the data gathered in the survey, according to their communication practices (vertical axle) and their level of sustainability (horizontal axle) We found that 33 companies (82.5%) adopt the collaborative communication approach, whereas only 7 (17.5%) adopt the unilateral approach. With regard to sustainability, 29 MSMEs (72.5%) are on the transformer level, the most advanced of all; 8 are on the integrated level, 2 in the marketing-based stage, and 1 on the eco-efficient level. Conclusively, the surveyed enterprises are highly active as far as communication initiatives and relationships are concerned, even in those cases where financial resources or dedicated teams are not available. The communication activities are usually led, managed or carried out by the entrepreneur with a high strategic vision. The digital tools lend "promptness, flexibility and autonomy in the interaction with the *stakeholders*. In the case of micro and small enterprises (MSEs) specifically, the access to communication has been understood as a means of strengthening the company.

Keywords: Communication; sustainability; MSMEs; entrepreneurship; sustainable businesses.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável

FBDS – Fundação Brasileira de Desenvolvimento Sustentável

FDC – Fundação Dom Cabral

FIA – Fundação Instituto de Administração

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

GVCes – Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas - SP

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPEs – Micro e pequenas empresas

MPMEs – Micro, pequenas e médias empresas

ONU – Organização das Nações Unidas

PNRS – Política Nacional de Resíduos Sólidos

PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

PROCED – Programa de Capacitação de Empresas em Desenvolvimento

PRSA – Public Relations Society of America

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Dimensões do desenvolvimento sustentável segundo Sachs (2008)	24
Quadro 2	Oportunidades, riscos e desafios da sustentabilidade.....	29
Quadro 3	Dimensões da cidadania corporativa.....	32
Quadro 4	Dimensões e estágios da cidadania corporativa.....	33
Quadro 5	Estágios de cidadania corporativa e desafios.....	34
Quadro 6	Perspectivas da sustentabilidade e alinhamento à pesquisa.....	39
Quadro 7	Fatores que interferem na cultura da sustentabilidade das MPMEs	49
Quadro 8	Visão de sustentabilidade nas MPEs brasileiras.....	51
Quadro 9	Dimensões da organização inovadora.....	55
Quadro 10	Perspectivas do empreendedorismo/MPMEs e alinhamento à pesquisa...	56
Quadro 11	Modelos de Relações Públicas.....	68
Quadro 12	Conceituação lógica dos públicos segundo França (2011).....	70
Quadro 13	Processo de comunicação para a sustentabilidade e perspectiva do estudo.....	71
Quadro 14	Conceito de sustentabilidade e estágio das empresas.....	83
Quadro 15	Resultados encontrados nos estágios das empresas.....	84
Quadro 16	Fatores de construção da sustentabilidade das MPMEs estudadas.....	84
Quadro 17	Motivações para a sustentabilidade das MPMEs pesquisadas.....	86
Quadro 18	Contribuição do processo de comunicação para a sustentabilidade.....	88
Quadro 19	Padrões de práticas de comunicação das MPMEs estudadas.....	96
Quadro 20	Motivações para a sustentabilidade das empresas do estágio transformador.....	103
Quadro 21	Motivações para a sustentabilidade das empresas do estágio integrado....	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Relação entre número de habitantes e MPEs.....	41
Gráfico 2	Empreendedorismo por oportunidade no Brasil – Evolução.....	47
Gráfico 3	Empreendedorismo por oportunidade no mundo.....	47
Gráfico 4	Principais <i>stakeholders</i> das empresas pesquisadas.....	89
Gráfico 5	Comunicação e relacionamento com públicos essenciais não constitutivos.....	91
Gráfico 6	Constituição e relacionamento com redes de interferência.....	92
Gráfico 7	Percepção de futuro das MPMEs pesquisadas.....	93
Gráfico 8	Percepção dos participantes da pesquisa sobre a autonomia dos <i>stakeholders</i>	118
Gráfico 9	Ativismo ambiental e de direitos humanos X estágios de sustentabilidade.....	119
Gráfico 10	Matriz Balizadora das Informações da Pesquisa.....	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Porte das empresas pelo número de pessoas ocupadas.....	42
Tabela 2	Porte das empresas pela receita operacional bruta (faturamento) anual.....	43
Tabela 3	Porte das empresas de acordo com o Simples Nacional.....	43
Tabela 4	Perfil das empresas participantes do estudo	78
Tabela 5	Perfil dos respondentes da pesquisa.....	79
Tabela 6	Caracterização individual das empresas pesquisadas.....	80

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
CAPÍTULO 1 – A SUSTENTABILIDADE COMO O OBJETIVO-FIM DAS ORGANIZAÇÕES	19
1.1 DISSEMINAÇÃO DO CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE E IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	19
1.2 SUSTENTABILIDADE: CONCEITO EM CONSTRUÇÃO E COM MÚLTIPLOS SENTIDOS	22
1.3 A SUSTENTABILIDADE NO AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES: QUANDO UMA EMPRESA PODE SER CONSIDERADA SUSTENTÁVEL?	25
1.4 INOVAÇÃO E CRIAÇÃO DE VALOR DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	27
1.5 ESTÁGIOS DE SUSTENTABILIDADE DAS EMPRESAS	31
CAPÍTULO 2 – AS MPMEs NO CONTEXTO DO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....	40
2.1 CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DAS MPMEs.....	42
2.2 AS MPMEs E SUA IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA PARA O DESENVOLVIMENTO ...	44
2.3 EMPREENDER PELA OPORTUNIDADE E PELO SONHO	46
2.4 MPMEs, SUSTENTABILIDADE E RSC	48
2.5 INOVAÇÃO E OPORTUNIDADES: NOVO CENÁRIO PARA AS MPMEs NO BRASIL ...	54
CAPÍTULO 3 – O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO PARA A CONSTRUÇÃO DA CULTURA DA SUSTENTABILIDADE NAS MPMEs	58
3.1 A COMUNICAÇÃO COMO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE SENTIDO E COMPARTILHAMENTO DE SIGNIFICADOS	59
3.2 O CONTEXTO COMUNICATIVO CONTEMPORÂNEO E A CONSTRUÇÃO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	62
3.3 CONDICIONANTES PARA RELACIONAMENTOS CONSTRUTIVOS ENTRE PÚBLICOS E EMPRESAS.....	64
3.4 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE.....	66
3.5 DIÁLOGO E RELACIONAMENTO COMO CONDIÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE	68
3.6 CONCEITUAÇÃO DE PÚBLICOS E <i>STAKEHOLDERS</i>	70
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA..	73
4.1 OBJETIVO GERAL.....	73
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	73
4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	74
4.4 CARACTERIZAÇÃO E CRITÉRIOS DA AMOSTRA	75
4.5 RESULTADOS DA PESQUISA: PERFIL DAS EMPRESAS E RESPONDENTES.....	77

4.5.1 Liderança na condução da Sustentabilidade nas empresas pesquisadas	82
4.5.2 Conceito e estágio de sustentabilidade que prevalece nas MPMEs pesquisadas	82
4.5.3 Fatores que mais contribuem para a sustentabilidade das MPMEs estudadas.....	84
4.5.4 Motivações para a Sustentabilidade	85
4.6 A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	87
4.6.1 Quem são os <i>stakeholders</i> mais importantes das empresas pesquisadas?	89
4.6.2 Como as MPMEs pesquisadas se comunicam e se relacionam com seus <i>stakeholders</i> ?.....	90
4.7 VISÃO DE FUTURO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	93
4.8 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	94
4.8.1 Modelos de práticas de comunicação	95
4.8.2 Estágios de sustentabilidade das empresas pesquisadas.....	97
4.8.2.1 Estágio transformador: quando negócios e sustentabilidade interagem	98
4.8.2.2 Motivações para empreender em organizações transformadoras	102
4.8.2.3 Estágio integrado: no tripé da sustentabilidade.....	104
4.8.2.4 Fatores que estimulam a sustentabilidade das empresas integradas	105
4.8.2.5 Sustentabilidade como posicionamento mercadológico.....	106
4.8.2.6 Estágio ecoeficiente: redução de custos como estímulo.....	107
4.8.2.7 O processo de comunicação para os estágios de sustentabilidade.....	108
4.8.2.8 Modelos de comunicação colaborativo e unilateral para a sustentabilidade	109
4.8.2.9 Processo de comunicação nas empresas do estágio transformador	110
4.8.2.10 Processo de comunicação no estágio integrado	113
4.8.2.11 Processos de comunicação nas empresas dos estágios Mercadológico e Ecoeficiente..	114
4.8.3 Relacionamento e interação com <i>stakeholders</i> nas empresas colaborativas.....	115
4.8.3.1 Percepção dos participantes da pesquisa sobre a autonomia dos <i>stakeholders</i>	117
4.8.3.2 Percepção dos participantes da pesquisa sobre o ativismo.....	118
4.8.4 Matriz Balizadora das Informações da Pesquisa.....	119
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	124
REFERÊNCIAS.....	130
APÊNDICE 1 - Questionário – Pesquisa de Opinião.....	135
APÊNDICE 2 – Roteiro semiestruturado das entrevistas.....	145
APÊNDICE 3 - Lista das empresas que participaram da pesquisa e que autorizaram a divulgação do seu nome	146

INTRODUÇÃO

A sustentabilidade entrou definitivamente para a agenda de prioridades de um número cada vez maior de empresas que perceberam que este é um caminho sem volta e condição *sine qua nom* para a própria sobrevivência. Os alertas inquietantes, feitos por cientistas ao redor do mundo, organismos multilaterais, entidades da sociedade civil e ativistas sobre as consequências da degradação ambiental e do aquecimento global para a humanidade, por si só, já são mais do que suficientes para intensificar as pressões para que a atividade econômica mude de rumo, impactando diretamente as empresas. A gravidade da situação pode ser medida pela visão da própria Unesco (2015) que define como o principal desafio do século XXI conter o ritmo do aquecimento global. Os fatores citados, degradação do meio ambiente e aquecimento global, estão cada vez mais próximos do dia a dia das organizações que, voluntariamente ou não, têm que fazer mudanças em suas operações, produtos, serviços e relacionamentos. O descaso, a falta de conscientização ou desconhecimento sobre o marco legal existente para disciplinar o uso de recursos naturais, destinação adequada de resíduos ou controle de poluentes representam riscos cada vez maiores à atividade das organizações tanto na sua reputação, como na sua licença social para operar.

No entanto, há um número crescente de organizações que se deram conta que estão diante de oportunidades nunca vistas de desenvolver novos negócios e atender a um mercado voltado a produtos e serviços ambientalmente amigáveis e que não contribuem para o aquecimento global além do limite de dois graus centígrados estabelecido até 2050. Essas organizações estão atentas a um consumidor preocupado com o impacto de suas atitudes na natureza e que prefere marcas compromissadas com os direitos humanos e desenvolvimento da comunidade. Algumas, em especial, definem o seu modelo de negócios realizando parcerias com universidades, centros de pesquisa, ONGs e outras entidades da sociedade civil. Outras, estimulam a formação de sua cadeia de suprimentos na própria comunidade gerando trabalho e renda. A criação de valor, por meio da sustentabilidade, está na perspectiva dos seus negócios e há casos em que compartilhá-lo já faz parte do seu projeto de futuro. É de empresas que apresentam a visão da sustentabilidade como oportunidade que o nosso estudo se ocupa.

Simultaneamente às transformações e pressões citadas, as organizações vivenciam alterações sem precedentes no seu processo de comunicação. As tecnologias de informação e comunicação (TICs) vêm mudando a cada dia a forma das empresas se relacionarem com os

seus públicos, de fazerem negócios e realizarem parcerias. Suas operações e iniciativas ficaram mais expostas tornando-as alvos potenciais para críticos ou apoiadores em redes sociais digitais. Por outro lado, a disponibilidade, o baixo custo e flexibilidade das mídias digitais propiciaram aos pequenos negócios uma nova plataforma para a realização de seus relacionamentos, divulgação de produtos e serviços e, em última instância, para a efetivação de seus projetos de negócio. Trata-se de uma mudança que gera competitividade aos empreendimentos de menor porte que, antes do advento das mídias digitais, estavam marginalizados do mercado de comunicação por não possuírem recursos financeiros para investir em equipes e serviços dedicados à área.

Com base nas constatações expostas, comunicação e sustentabilidade tornaram-se os dois pilares que fundamentaram a realização da pesquisa com o pressuposto de que, ambos se inter-relacionam e se reforçam mutuamente no ambiente empresarial com vistas à realização dos objetivos estratégicos da empresa. O objeto de pesquisa escolhido, uma amostra de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) que têm em comum a produção e desenvolvimento de produtos e serviços associados à sustentabilidade, deve-se à enorme relevância socioeconômica do segmento. As MPMEs correspondem a 99,7% de todos os empreendimentos do país e são responsáveis por 65% dos empregos formais (Proced/FIA e GVCes, 2012). Além disso, os pequenos negócios são considerados fundamentais para a inclusão social pelo trabalho, desenvolvimento sustentável e inovação (SACHS, 2008; HARDT, 2012; ELKINGTON, 2012). Apesar de sua importância, constatou-se que empresas de menor porte não costumam ser abordadas com frequência em estudos sobre o processo de comunicação para a sustentabilidade, o que representa uma lacuna mas também a oportunidade de realização do estudo, caracterizando-o como exploratório (GIL, 2002, p. 41).

Estabeleceu-se como principal objetivo da pesquisa verificar qual a contribuição do processo de comunicação para a construção de uma cultura voltada à sustentabilidade na amostra de MPMEs pesquisadas. Para responder a essa questão, definiram-se quatro objetivos secundários, que são os seguintes:

- Identificar as ferramentas de comunicação utilizadas pelos empreendedores consultados.
- Compreender como os empresários se relacionam com sua rede de *stakeholders*.
- Verificar se os empreendedores desenvolvem suas ações de comunicação com intenção estratégica.
- Apurar se há uma inter-relação entre comunicação e sustentabilidade no ambiente dos negócios das empresas pesquisadas.

Para atender a esses objetivos a metodologia da pesquisa considerou dois instrumentos: o questionário e a entrevista em profundidade, que foram complementares. O questionário viabilizou a obtenção de um grande número de informações que puderam ser trabalhadas estatisticamente e as entrevistas possibilitaram aprofundar o conhecimento sobre as MPMEs da amostra sempre com a atenção voltada às metas estabelecidas pelo estudo (BARROS e NOVELLI, 2012; SELTIZ *et al* apud BARROS, 2012; MARCONI e LAKATOS, 2003). Em relação ao processo de comunicação, os dados coletados foram analisados com base nos modelos de Relações Públicas de Grunig e Hunt (1984) adaptados ao contexto das MPMEs e agrupados em práticas colaborativas e unilaterais. O entendimento de sustentabilidade das MPMEs considerou cinco estágios (transformador, integrado, mercadológico, ecoeficiente e rudimentar) desenvolvidos a partir dos conceitos de Mirvis e Googins (2006); Lauriano, Bueno, Spitzzeck (2014); (IBGC, 2007), baseados em Willard (2005); Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009), além de Amato Neto (2011). Por último, as empresas que participaram do estudo foram posicionadas na Matriz Balizadora de Informações da Pesquisa, formada por um eixo vertical (processo de comunicação) e horizontal (estágios de sustentabilidade).

O presente estudo está constituído em quatro capítulos. O primeiro trata da sustentabilidade como o objetivo-fim das organizações. O texto traz o ponto de vista de vários autores como Almeida (2002), Amato Neto (2011) Mirvis e Googins (2006), Lauriano, Bueno e Spitzzeck (2014), Hardt e Milstein (2003), Nidumolu, Prahalad, Rangaswami (2009) para, no final, apresentar a perspectiva adotada na realização da pesquisa. O capítulo aborda, também, estudos realizados pela Fundação Dom Cabral (FDC) e Conselho Empresarial de Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), em parceria com a Accenture Strategy (2014), entre outros.

O segundo capítulo trata das MPMEs no contexto do empreendedorismo brasileiro e aprofunda as informações a respeito da importância estratégica das empresas desse porte para o desenvolvimento socioeconômico, sustentabilidade e inovação. Além de informações estatísticas a respeito do estado da arte do setor no Brasil, com base nas pesquisas anuais do Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2013; 2014), o texto traz estudos do Sebrae e do IBGE. Na abordagem sobre a sustentabilidade no segmento dos pequenos negócios são apresentados pontos de vista de autores estrangeiros como Spence (2011; 2014). Ao final, são relacionadas as premissas adotadas na realização da pesquisa.

No terceiro capítulo o tema é o processo de comunicação como o resultado do compartilhamento de significados (Ferrari, 2011) e a autocomunicação (Castells, 2013). O

texto aborda também o vínculo entre organização e comunicação (Freitas, 1991); Taylor e Cooren (1997, apud Casali, 2009, p. 113) e Christensen, Morsing e Thyssen (2013) e a constituição da cultura organizacional (Schein, 2007). Em relação aos relacionamentos, o capítulo aborda os modelos de práticas de relações públicas de Grunig e Hunt (1984) e a conceituação lógica de públicos (França, 2011). Ao final, são apresentadas as perspectivas assumidas para o estudo.

No capítulo 4 é apresentada, em detalhes, a metodologia do estudo e os critérios para a formação da amostra de empresas estudadas além dos resultados da pesquisa feita com os questionários. A análise dos dados obtidos pela pesquisa de campo é feita à luz da bibliografia de referência considerando também as entrevistas em profundidade e com foco no atendimento aos objetivos estabelecidos. As empresas são posicionadas na Matriz Balizadora de Informações da Pesquisa de acordo com a sua prática de comunicação (colaborativa ou unilateral) e estágio de sustentabilidade (transformador, integrado, mercadológico e ecoeficiente). Por último, são apresentadas as principais constatações da pesquisa realizada.

CAPÍTULO 1 – A SUSTENTABILIDADE COMO O OBJETIVO-FIM DAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo aborda as perspectivas que constituem a abordagem teórica da sustentabilidade do presente estudo, a partir de três seções. A primeira contextualiza a evolução do pensamento sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, tendo como ponto de partida a divulgação do Relatório Brundtland (1987) e seus desdobramentos nos anos seguintes. Na sequência, o entendimento sobre sustentabilidade é abordado em seu sentido mais amplo. A terceira seção trata da visão pragmática que prevalece no ambiente das empresas, da inovação, da geração de valor e dos critérios que são usados para apurar em que estágio de sustentabilidade em que se encontram as organizações, bem como estudos realizados por pesquisadores brasileiros e americanos. O capítulo é concluído com um quadro que resume as principais ideias abordadas e apresenta a perspectiva que foi aplicada na realização da pesquisa.

1.1 DISSEMINAÇÃO DO CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE E IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES

Pode-se dizer que o marco determinante na propagação do pensamento sobre sustentabilidade e sua derivação – desenvolvimento sustentável - foi a divulgação do Relatório Nosso Futuro Comum (1987)¹, o Relatório Brundtland. O documento consolidou as conclusões da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, Comissão Brundtland, que havia sido criada oficialmente pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 1983. O objetivo da Comissão, que reuniu políticos, diplomatas e cientistas de 21 países, entre os quais o Brasil, era a proposição de uma agenda global para que a humanidade pudesse dar conta dos desafios ambientais visando assegurar o seu progresso e os direitos das futuras gerações.

O Relatório Brundtland definiu o desenvolvimento sustentável como aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades, conceito que prevalece até os dias de hoje. Anos

¹ Disponível em <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>. Acesso em 08/04/2015.

depois, a Conferência das Nações Unidas sobre o meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), mais conhecida como Rio 92, definiu um plano de ação para o desenvolvimento sustentável com metas e estratégias visando a reverter a degradação ambiental, mas abrangendo também as dimensões sociais e econômica, a Agenda 21. A Convenção de Joanesburgo Rio + 10, produziu dois documentos: a Declaração de Joanesburgo em Desenvolvimento Sustentável e o Plano de Implementação, que explicita várias metas relacionadas à erradicação da pobreza e à proteção de produtos naturais. A Rio + 20 (2012) determinou a agenda para as décadas seguintes e renovou os compromissos com o desenvolvimento sustentável.

As informações inquietantes, divulgadas pela comunidade científica internacional, sobre o aquecimento global têm motivado inúmeras discussões e acordos bilaterais com o objetivo de tomar decisões que visam reverter o quadro preocupante. Cerca de dois mil cientistas de 100 países reuniram-se, em julho de 2015, na sede da Unesco para discutir o assunto e concluíram que a mudança climática é o maior desafio do século XXI². Segundo o relatório do encontro, as causas do aquecimento estão diretamente relacionadas à forma como é produzida e consumida a energia, sistema de cultivo de alimentos, manejo de paisagens e hábitos de consumo.

Os gases causadores do efeito estufa (GEE) entraram na pauta da ONU pela primeira vez, em 1987, com a divulgação do Protocolo de Montreal, que estabeleceu compromissos e metas para a sua redução. Em 1998, o Protocolo de Kyoto lançou medidas mais rígidas, que entraram em vigor em 2005 e foram ratificadas em Bali, dois anos depois com a fixação de metas para redução da emissão de dióxido de carbono até 2050. Os 150 países presentes à Conferência Climática de Copenhague (2009) não chegaram a um entendimento sobre limites às emissões de gases poluentes e o encontro resultou apenas em um acordo mínimo e assinado por 20 chefes de estado que se comprometeram contribuir para conter o aquecimento global a dois graus Celsius sem, contudo, especificar os meios para atingir o objetivo. Os debates sobre clima continuaram em Cancun (2011) e Lima (2014) (AMATO NETO, 2011; MADRUGA, 2012).

² Um dos temas centrais do debate foi discussão de medidas destinadas a reduzir o nível atual de emissões de gases de efeito estufa entre 40% e 70% até 2050 para limitar o aquecimento global em dois graus centígrados em relação à época pré-industrial, meta que integra o quinto relatório do Painel Intergovernamental de Mudança Climática (IPCC), corpo permanente de cientistas criado em 1998, depois da Convenção das Nações Unidas sobre Mudança do Clima. O documento alerta que, se o ritmo das emissões continuar avançando, a temperatura média do planeta aumentaria entre 3,7 e 4,8 graus centígrados, comprometendo gravemente os ecossistemas terrestres até o final desse século. Estudo disponível em <http://www.socioambiental.org/pt-br/noticias-socioambientais/comunidade-cientifica-reunida-em-paris-chama-para-acao-urgente-contra-o-aquecimento-global>. Acesso em 15/07/2015.

A discussão sobre a redução das emissões de GEE ganharam impulso com o anúncio de um acordo entre Estados Unidos e China (países que respondem pela geração de 40% do dióxido de carbono emitido em escala global) para a redução da emissão de gases poluentes (2014). Mais recentemente (2015), os presidentes do Brasil e dos Estados Unidos, Dilma Roussef e Barack Obama, comprometeram-se a atuar na direção de políticas e acordos que favoreçam a redução nas emissões³. A iniciativa dos presidentes Roussef e Obama foi apoiada por entidades como o Observatório do Clima (OC) e Instituto Socioambiental (ISA) mas com críticas. Para as duas entidades, o compromisso está atrasado em relação aos alertas que vêm sendo feitos pela comunidade científica sobre os riscos do aquecimento global ultrapassar o limite de dois graus centígrados⁴.

Uma medida da mobilização em torno do desenvolvimento sustentável, meio ambiente e clima é o número de encontros realizados pelos corpos diplomáticos dos países. Conforme Veiga (2013, p. 45), “a cada semestre, os corpos diplomáticos têm sido chamados a participar, em média, de 40 reuniões de negociações multilaterais sobre questões ambientais”. A movimentação na esfera política e diplomática trouxe impactos para o contexto das organizações, que substituíram o foco na gestão ambiental de suas operações pela gestão da sustentabilidade. As empresas começaram a adotar uma perspectiva crítica a respeito da sua percepção fragmentada da realidade, pensamento que não apresenta sintonia com a evolução do conhecimento científico a respeito da complexidade dos temas relacionados ao meio ambiente, em especial, os ecossistemas (ALMEIDA, 2002).

Para Ferrari (2011, p.143), no mundo globalizado e submetido a pressões de todo o tipo, as organizações perceberam o aumento de suas *vulnerabilidades* e precisaram adotar uma atitude de enfrentamento quanto aos seus riscos externos, constituídos pelos efeitos de acontecimentos com origem nos seus micro e macro ambientes, com impacto no desempenho dos seus negócios e qualidade de relacionamento com os seus públicos e que são decorrência do “enfraquecimento de laços de confiança interpessoal dos trabalhadores e das percepções que eles têm sobre a organização”. Tendo em vista a dependência cada vez mais relevante de variáveis sociais, econômicas, políticas, culturais e tecnológicas, as organizações não tiveram outra alternativa a não ser “modificar as suas práticas administrativas e seus modelos de

³ A íntegra do compromisso assumido entre Brasil e Estados Unidos está disponível no site do Ministério das Relações Exteriores. Em: http://www.itamaraty.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=10386:declaracao-conjunta-brasil-estados-unidos-sobre-mudanca-do-clima-washington-d-c-30-de-junho-de-2015&catid=42:notas&lang=pt-BR&Itemid=280. Acesso em 05/07/2015.

⁴ O posicionamento pode ser obtido em: <http://www.observatoriodoclima.eco.br/dilma-frustra-apelo-por-ambicao-em-declaracao-com-obama/>. Acesso em 12/07/2015.

gestão para garantir a sua sustentabilidade e a conquista dos seus objetivos” (FERRARI, 2011).

Em sua publicação sobre Inovação e Sustentabilidade em Cadeias de Valor (2012, p. 12), o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVCes), também aborda o papel das empresas, especialmente a partir da década de 1980. Nessa época, o cenário sócio-político-econômico brasileiro e mundial passou a exigir que elas adotassem comportamentos mais responsáveis na gestão do seu negócio e na atenção aos interesses e necessidades de todos os públicos afetados pelas suas operações, de acordo com a explicação:

A empresa que percorre este caminho passa a se enxergar como parte de um sistema complexo: não mais procura se relacionar com a comunidade, mas entende que é parte dela e que sua perenidade depende de uma atuação harmoniosa dentro dela. Passam a fazer parte de sua agenda temas como licença para operar, produção mais limpa, relações com *stakeholders*, direitos humanos, ética e transparência na governança, entre outros. [...] Responsabilidade socioambiental e sustentabilidade são temas que passam a fazer parte das estratégias de um número cada vez maior de empresas e organizações, que procuram tornar seu negócio coerente com o novo cenário e desafios globais (GVCes, 2012, p. 12; 13).

Ou seja, a abordagem da sustentabilidade no ambiente das empresas não pode prescindir das outras pressões a que as organizações vêm sendo submetidas nas últimas décadas. Na visão de Ferrari (2011) uma organização bem-sucedida na articulação de todos esses fatores torna-se menos vulnerável e está mais apta a aproveitar as oportunidades de mercado que possam fortificá-la.

1.2 SUSTENTABILIDADE: CONCEITO EM CONSTRUÇÃO E COM MÚLTIPLOS SENTIDOS

Sustentabilidade é uma palavra que apresenta inúmeros significados, definidos de acordo com a perspectiva dos autores que se dedicam a estudá-la, sem que haja um consenso sobre como deva ser compreendida. Os autores Claro, Borin e Amâncio (2008, p. 290) afirmam que os inúmeros conceitos que existem para sustentabilidade “levam a crer que se trata de um termo sem significado algum e com muitos ao mesmo tempo”. Bonfiglioli (2012, p. 101; 104) explica que as noções contemporâneas de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável representam a convergência semântica de vários conceitos científicos com origem nas engenharias, ecologia e economia. Apesar de sua origem técnica, a disseminação dos conceitos de sustentabilidade pelo mundo deu-se por meio de processos políticos

multilaterais, a começar pela divulgação do documento *Nosso Futuro Comum*, o Relatório Brundtland (1987). Desde então, “a principal significação atribuída ao termo sustentabilidade tem sido a de que encerra a percepção humana sobre o risco de escassez de recursos naturais para a sobrevivência e a necessidade de poupá-los para as futuras gerações” (BONFIGLIOLI, 2012, p.101). Com base nas suas observações sobre a origem e sentidos adquiridos pela palavra, ao longo do tempo, Bonfiglioli estabeleceu o seguinte conceito:

A sustentabilidade pode ser meta civilizatória, motivação para organizações da sociedade civil, desafio tecnológico para a indústria, disputa política em órgãos da ONU, alvo de marketing para o consumo e para a imagem de praticamente todas as corporações contemporâneas, sejam elas governamentais ou privadas. É essa polivalência do termo que nos atordoa e instiga (BONFIGLIOLI, 2012, p. 104)

Madruga (2014) realizou uma pesquisa bibliográfica utilizando a base de dados do *Web of Science*, entre 1981 e setembro de 2012 para identificar publicações que contivessem em seu título os termos sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável. No total, foram apuradas 9.305 publicações, sendo 3.128 artigos. Desses, o pesquisador decidiu analisar as 20 publicações mais citadas. Sua conclusão é que cada um dos textos apresenta interpretações muito específicas sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade que, em seu conjunto, incitam inúmeras discussões sobre o tema. O resultado da pesquisa indica a existência de diferentes significados e cenários mas, “em geral, todos os conceitos trazem em seu bojo os aspectos econômicos, sociais e ambientais, buscando definir suas inter-relações e a complexidade dessa integração” (MADRUGA, 2014, p. 31)

Veiga (2010) desestimula qualquer tentativa de encontrar uma definição clara e precisa para sustentabilidade. Ele a entende como um valor comparável à ideia de democracia, que encerra uma “ética de perpetuação da vida”, de acordo com a seguinte explicação:

A sustentabilidade não é, e nem nunca será uma noção de natureza precisa, discreta, analítica ou aritmética [...]. Tanto quanto a ideia de democracia – entre muitas outras ideias fundamentais para a evolução da humanidade –, ela sempre será contraditória, pois nunca poderá ser encontrada em estado puro (VEIGA, 2010, p. 165)

Jacobs (1995) também evoca a democracia para explicar o que vem a ser sustentabilidade, mas com um sentido diferente ao utilizado por Veiga (2010). Segundo Jacobs há mais de 300 definições possíveis para democracia e, mesmo havendo discordâncias sobre o seu conteúdo, “o termo carrega consigo um significado essencial que é substantivo e importante”. (Jacobs, 1995, *apud* Claro, Borin e Amâncio 2008, p. 290).

Como um conceito em permanente construção, que visa à sobrevivência e à perenidade do planeta, do ser humano, da sociedade ou dos empreendimentos (Almeida,

2002), o sentido da sustentabilidade vai sendo decidido no debate teórico e na luta política pela busca da institucionalização do meio ambiente na agenda internacional (Nobre e Amazonas, 2008, apud Veiga, 2010). Caridade (2012, p. 27) busca Porritt (2007) para definir a sustentabilidade como “a capacidade de continuidade no futuro de longo prazo; o objetivo último, o destino desejado para a espécie humana e para qualquer espécie”. Jacobi, Raufflet e Arruda (2011, p.23) a entendem como a capacidade de resistir e, no que diz respeito às pessoas, é o “potencial de manutenção do bem-estar por um longo período, o que possui dimensões ambientais, sociais e econômicas”. No ambiente corporativo, o *triple bottom line* (Elkington, 1998) é a linha mestra para definir o que pode ser entendido como a principal perspectiva para a sustentabilidade nas organizações. Esse princípio estabelece que a sua gestão deve ser conduzida de forma que haja um equilíbrio entre os aspectos ambiental, social e econômico. (KRUGLIANSKAS e PINSKY, 2013).

Em relação ao desenvolvimento sustentável, Sachs (2008, p. 36) diz que “obedece ao duplo imperativo ético da solidariedade com as gerações presentes e futuras e exige a explicitação de critérios de sustentabilidade social, ambiental e de viabilidade econômica”. Para esse fim, Sachs defende a reaproximação entre economia, ética e política como condição para que o desenvolvimento sustentável se efetive. O crescimento econômico é um requisito necessário, mas insuficiente para a conquista de uma vida melhor. Sachs, no Quadro 1, estabelece cinco dimensões para que o processo de desenvolvimento seja efetivamente considerado como sustentável.

Quadro 1 – Dimensões do Desenvolvimento Sustentável segundo Sachs (2008)

Social	Fundamental, devido à perspectiva de disrupção social que ameaça muitos lugares do planeta.
Ambiental	Com duas dimensões: os sistemas de sustentação da vida como provedores de recursos e os ‘recipientes’ para a disposição dos resíduos.
Territorial	Relacionado à distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades humanas.
Econômica	A viabilidade econômica é condição <i>sine qua non</i> para que as coisas aconteçam.
Política	A governança democrática como valor fundador e instrumento necessário para o desenvolvimento sustentável.

Fonte: SACHS (2008)

Em meio a todas as especulações a respeito dos sentidos, significados e impactos da sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, há uma convergência em torno da percepção

de que “as sociedades industriais estão entrando em uma nova fase de sua evolução” comparável àquela que conduziu as sociedades europeias, da “ordem social e agrária”, para a “ordem social industrial”. (Veiga, 2010, p. 208). É na perspectiva da transformação dos conceitos, modelos de produção e gestão que esse estudo contextualiza as organizações.

1.3 A SUSTENTABILIDADE NO AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES: QUANDO UMA EMPRESA PODE SER CONSIDERADA SUSTENTÁVEL?

Pesquisadores como Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009), Almeida (2002), Hardt e Milstein (2003), Amato Neto (2011), Mirvis e Googins (2006) e Lauriano, Bueno e Spitzcek (2014) concentram os seus estudos na sustentabilidade como indutora de transformações nos processos culturais, de produção, inovação e relacionamentos das empresas na sua busca de seu crescimento, sobrevivência e perenidade. Para que sejam bem-sucedidas nessa jornada, Amato Neto (2011) diz que as empresas devem colocar a sustentabilidade no horizonte de todas as suas atividades sejam de “pesquisa, desenvolvimento e inovação, da política de recursos humanos, do trabalho produtivo, das estratégias de *marketing* e mesmo do departamento financeiro [...]” (AMATO NETO, 2011, p. 10).

Estudiosos como Hardt e Milstein (2003) entendem os empreendimentos sustentáveis como aqueles que entregam, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais. Almeida (2002) acrescenta outros critérios. Para ele, além dos cuidados com o meio ambiente, bem-estar dos *stakeholders* e reputação, a gestão com a perspectiva da sustentabilidade não pode se limitar a ter foco no tempo presente. Precisa inserir o futuro nos seus projetos. Um olhar que vai além do dia a dia, segundo Almeida (2002), estimula as organizações a adotarem um caminho que privilegia a melhoria da eficiência e o investimento em inovação tecnológica e de gestão. Seus líderes pensam o valor social e ambiental para além do presente e, para alcançar as suas metas e objetivos, estimulam o treinamento e educação de seus funcionários e o aprimoramento permanente do seu diálogo com os *stakeholders*. As lideranças têm consciência de que as parcerias e a responsabilidade compartilhada substituem as relações tradicionais nos negócios. (ALMEIDA, 2002).

No rumo para se tornarem economicamente viáveis e sustentáveis ao longo tempo, as organizações precisam levar em conta também as dimensões da cultura, trabalho e direitos

humanos. O respeito à cultura inclui a convivência com a diversidade de valores e crenças, formas de produção e difusão de conhecimento nas comunidades, línguas, expressões artísticas, visões de mundo e ações de educação para o desenvolvimento sustentável. Nas políticas de recursos humanos devem ser considerados o respeito aos direitos políticos, civis, sociais, econômicos, culturais, sejam eles individuais, coletivos. Na dimensão do trabalho, atitudes como o desrespeito à legislação, o uso de mão de obra infantil ou análoga à escravidão são inadmissíveis. Ou seja, para que uma empresa seja sustentável, não basta ter elevada capacidade técnica e econômica, mas o conjunto dos seus processos e relacionamentos devem ser movidos por valores que levem em conta todas as dimensões citadas (AMATO NETO, 2011).

A sustentabilidade nas empresas pode ser entendida também como um sinônimo de cidadania corporativa, conceito adotado nos estudos bianuais que têm como objetivo entender o Estado da Gestão para Sustentabilidade das Empresas Brasileiras, realizados pela Fundação Dom Cabral (FDC). Para a determinação dos parâmetros da pesquisa, Lauriano, Bueno e Spitzack (2014)⁵ basearam-se nas teorias de Mirvis e Googins (2006)⁶, utilizadas para avaliar, também a cada dois anos, o estágio da cidadania corporativa nas empresas americanas, de acordo com a seguinte explicação:

A ideia da cidadania corporativa é a de que as empresas devem possuir uma conduta ética, levando em consideração os interesses das pessoas, sejam elas funcionários, fornecedores, comunidade etc. Em uma perspectiva mais ampla, a cidadania corporativa pode ser definida como sinônimo de sustentabilidade, isto é, a busca por atividades e processos corporativos com resultados ambientais, econômicos e sociais equilibrados para todas as partes interessadas da organização (MIRVIS, GOOGINS, 2006 apud LAURIANO, BUENO, SPITZECK 2014, p. 2)

Mirvis & Googins (2006) dizem que a cidadania corporativa vem sendo considerada por líderes de negócios como uma prioridade-chave para suas companhias, o que as leva a investir na formação de um mercado para produtos e serviços que gerem receita e, simultaneamente, contribuam para tornar o mundo melhor.

Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa (RSC) apresentam convergências e correlações entre si. Para Almeida (2002) RSC é parte integrante da sustentabilidade. Andrade e Rosseti (2004 apud Madruga 2014) a entendem como uma das três dimensões da RSC: a) governança (senso de justiça, transparência, conformidade legal, e

⁵ Os estudos podem ser obtidos em <http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalhe.aspx?publicacao=18440>. Acesso em 10/07/2015.

⁶ Mirvis, Philip e Googins, Bradley realizam o estudo bianual sobre o estágio da cidadania corporativa das empresas americanas no Center for Citizenship at Boston College.

prestação de contas); b) cidadania (papel social das organizações, adesão a causas, direitos humanos e diversidade); c) sustentabilidade (questões ambientais e responsabilidades com gerações futuras). Pereira, Costa, Murad et al (2009) inserem a RSC como um dos componentes da sustentabilidade organizacional, conforme a seguinte definição:

A sustentabilidade organizacional é o resultado do somatório da responsabilidade social, dos investimentos sociais, da gestão dos impactos sociais e ambientais, dos resultados mercadológicos, da construção de valor para o acionista e da transparência na relação com os investidores e normas do mercado (PEREIRA, COSTA, MURAD et al, 2009. p. 300).

Para autores europeus, como Crane, Matten e Spence (2008) a RSC engloba sentidos da sustentabilidade em pontos como a inclusão de toda a gama de *stakeholders* nas decisões empresariais. Os pesquisadores citam outras características que definem políticas de RSC ao redor do mundo: a internalização e gestão de externalidades e o alinhamento entre as responsabilidades sociais e econômicas da organização. Em alguns locais, RSC ainda é entendida como filantropia, mas o seu sentido verdadeiro vai muito além e diz respeito aos impactos da totalidade das operações da organização: marketing, produção, recursos humanos, compras, gestão de recursos humanos, logística, financeiro etc. – na sociedade. Porter e Kramer (2006) dizem que as empresas não devem entender RSC como filantropia, mas como uma política que pode gerar competitividade para os seus negócios.

O *triple botton line* (Elkington, 1998) é a espinha dorsal da compreensão da sustentabilidade no meio organizacional e apresenta entre os seus desdobramentos a indagação sobre qual seria o potencial valor criado com a sua aplicação. A pergunta não tem uma resposta pronta mas, como será abordado a seguir, estudos apontam para alguns rumos e critérios, bem como sugerem iniciativas para aumentar a competitividade, ampliar o *market share*, prevenir riscos, ganhar a confiança dos *stakeholders*, proteger a reputação e oferecer produtos ou serviços para o emergente mercado de negócios sustentáveis.

1.4 INOVAÇÃO E CRIAÇÃO DE VALOR DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

As mudanças impostas pela sustentabilidade nos ambientes interno e externo das empresas, sejam regulatórias, de mercado, provocadas pelas pressões de ativistas, opinião pública ou *stakeholders*, trouxeram questionamentos sobre o valor possível de ser gerado

pelas transformações nos processos, operações e modelos de negócios. Como resultado dessas indagações, os gestores passaram a entender as novas demandas geradas pela sustentabilidade de várias formas: um dever moral, exigências legais ou regulatórias, medidas que gerariam custos adicionais ou como uma imposição perversa para manter a legitimação dos seus negócios. Mas algumas empresas perceberam que ser sustentável e investir em inovação representam também oportunidades de negócios e receita por meio da redução de custos e riscos e aumento de *market share* (Hardt e Milstein, 2003).

O potencial de criação de valor possível com a adesão à sustentabilidade percorre os posicionamentos e decisões de executivos e empreendedores do mundo todo. Hardt e Milstein (2003) estabeleceram quatro vetores para a sustentabilidade global sendo que, cada um deles, embute possibilidades de criação de valor: a) a relação entre o processo de industrialização e o consumo de bens materiais, geração de poluição e lixo, que provocou impactos irreversíveis no clima, biodiversidade e função dos ecossistemas; b) a proliferação e a interconexão de entidades da sociedade civil que, em alguns casos, assumiram a vanguarda das discussões e pressionaram as empresas e governos para a adoção de certificações sociais e ambientais. Simultaneamente, a expansão da internet possibilitou a esses atores a comunicação e a articulação em tempo real em torno dos seus interesses; c) tecnologias emergentes passaram a prover soluções que quebraram paradigmas em setores como energias renováveis, genoma, nanotecnologia, tecnologia da informação etc. d) crescimento da população, pobreza e desigualdade, associado à globalização. Segundo os autores, para que as empresas consigam criar valor por meio da sustentabilidade será necessário que seus executivos abordem cada um dos vetores citados, em primeiro lugar, reduzindo o consumo de materiais e seus níveis de poluição, operando em níveis elevados de transparência e responsabilidade nos seus relacionamentos e demandas da sociedade civil, desenvolvendo novas tecnologias que contribuam para diminuir a pegada humana no planeta e, por último, atendendo às necessidades da população que se encontra na base da pirâmide.

As proposições de Hardt e Milstein (2003) para a criação de valor na sustentabilidade apresentam semelhanças com a proposta de *valor compartilhado* (Porter e Kramer, 2011), que pressupõe a obtenção de sucesso econômico, mas de forma a beneficiar também a sociedade. Aderindo a esse modelo, as organizações estariam atuando em favor de sua competitividade e sustentabilidade, integrando-se à próxima grande transformação no pensamento administrativo. Para gerar valor e, ao mesmo tempo, compartilhá-lo com a sociedade Porter e Kramer (2011) indicam três caminhos: a) a redefinição de produtos e mercados e identificação de necessidades em áreas ainda não atendidas, amplamente, pela economia global como

saúde, moradia, nutrição, auxílio ao idoso, segurança financeira e redução de danos ambientais; b) reavaliação da produtividade na cadeia de valor em itens como a exploração de recursos da natureza, relacionamento com fornecedores, consumo de energia, logística, reciclagem e reuso de recursos e matérias reciclados; c) promoção do desenvolvimento de *clusters* locais que possibilitem a conexão entre a atividade desenvolvida e a comunidade que a cerca.

A busca pela sustentabilidade e a consequente criação de valor tornaram-se os principais indutores dos processos de inovação. As pressões para que as empresas mudem a forma como pensam os seus produtos, processos e modelos de negócios estão mudando os padrões de competitividade em nível global beneficiando as organizações mais bem preparadas e que integraram a sustentabilidade no seu desenvolvimento e cujos executivos reconhecem que sustentabilidade corresponde à inovação (Nidumolu, Prahalad e Rangaswami, 2009).

Para estimar quais são os negócios emergentes da sustentabilidade, bem como os riscos e oportunidades representados pelas mais importantes mudanças ambientais previstas, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) desenvolveu um mapeamento, no qual é possível identificar mercados potenciais para iniciativas empreendedoras. O estudo utilizou como base o Relatório Geo-5, que apresenta as conclusões do Panorama Ambiental Global (2012) do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). O Quadro 2 aponta os resultados encontrados pelo mapeamento realizado pelo CEBDS.

Quadro 2 – Oportunidades, riscos e desafios da sustentabilidade

Projeção ambiental do Geo-5	Implicações-chave para os negócios
Gases de efeito estufa (GEE) – projeções indicam que as emissões podem duplicar nos próximos 50 anos e elevar a temperatura média da superfície terrestre de 3°C até 6°C.	Oportunidades: Mudanças de mercado a favor de produtos de baixo carbono. Riscos e Desafios: Rupturas nas cadeias operacional e de suprimentos; Aumento nos custos da energia, alimentos e outras commodities; Mudanças em padrões de produção e transportes para adaptação às condições locais.
Clima rigoroso – O número de desastres causados por enchentes aumentou 230% e os eventos provocados pela seca 38%, entre os anos de 1980 e 2000.	Oportunidade: aumento da demanda por serviços de reconstrução. Riscos e desafios: Interrupções nas cadeias operacional e de suprimentos; Aumento no custo de operação e de materiais; Danos à infraestrutura pública compartilhada.

<p>Conversão de terras – aumento da necessidade de terras para uso urbano de 100-200 milhões de hectares nos próximos 40 anos.</p>	<p>Oportunidade: Mercados novos e em crescimento devido à expansão urbana. Riscos e desafios: Acesso restrito a recursos da terra; Perda de serviços ecossistêmicos; Competição por terra arável; Aumento da pressão para a proteção de recursos naturais hídricos.</p>
<p>Disponibilidade de água – captação do recurso triplicou nos últimos 50 anos: atendimento às necessidades agrícolas, domésticas e industriais.</p>	<p>Oportunidades: Novos mercados para produtos que estimulem a eficiência e a economia de uso da água. Riscos e desafios: Limitações ao crescimento devido à escassez; Interrupções nas cadeias operacional e de suprimentos; Conflitos com partes interessadas (<i>stakeholders</i>) devido à limitação do recurso; Aumento do custo da água.</p>
<p>Poluição da água – Poluentes químicos tóxicos persistentes encontrados em 90% dos reservatórios - corpos d'água - continuam a se acumular nos sistemas aquáticos.</p>	<p>Oportunidades: Aumento na demanda por dispositivos e sistemas para controle de poluição; Crescimento na demanda por serviços médicos para tratamento dos impactos do consumo de água poluída na saúde humana. Riscos e desafios: Elevação do custo de tratamento da água; Regulamentações mais rígidas sobre a qualidade da água.</p>
<p>Biodiversidade – Redução em 13 milhões de hectares em florestas, zonas úmidas e secas, entre 2000 e 2010. Taxa de extinção de espécies tende a acelerar.</p>	<p>Oportunidades (reduzidas) para a criação de novos produtos. Riscos e desafios: Aumento das pressões de mercado, reputação e regulatória; Redução na disponibilidade de recursos; Limitações ao acesso à terra.</p>
<p>Exposição química – Disponibilidade de mais de 248 mil produtos químicos no mercado. Escassez de dados sobre seus efeitos na saúde e meio ambiente.</p>	<p>Oportunidade: mercado favorável a produtos “verdes”. Restrições ao uso de produtos químicos. Riscos e desafios: Pressão de <i>stakeholders</i>, especialmente consumidores por mais transparência.</p>
<p>Resíduos – Crescimento rápido do fluxo mundial de resíduos. Entre 20 e 50 milhões de toneladas/ano têm origem eletrônica, contêm substâncias perigosas e metais estratégicos que podem ser recuperados.</p>	<p>Oportunidade: mercado crescente para recuperar e reutilizar resíduos eletrônicos. Riscos e desafios Aumento da pressão regulatória e de <i>stakeholders</i> para reduzir a geração desses resíduos; Danos à reputação causados pela má gestão desses materiais.</p>

Fonte: Geo-5 para o Setor de Negócios (CEBDS, 2014, p. 3)

Apesar dos alertas de estudos e de pesquisadores sobre os riscos aos negócios, representados pela degradação do meio ambiente, mudanças no clima, acirramento das regulações e das pressões dos *stakeholders* por mais transparência, a maioria das organizações ainda se encontra em um estágio de sustentabilidade que tem foco na redução de custos. Essa

visão de negócio inibe as empresas de enxergarem as oportunidades embutidas nas transformações sinalizadas pelo mapeamento do Geo-5 e CEBDS (2014). Algumas pesquisas desenvolvidas por instituições nacionais e internacionais fornecem elementos importantes para entender o contexto real das práticas de sustentabilidade das organizações, tema que será aprofundado no próximo item dessa abordagem.

1.5 ESTÁGIOS DE SUSTENTABILIDADE DAS EMPRESAS

As organizações que iniciaram a sua jornada em direção à sustentabilidade apresentam vários estágios de maturidade, tanto em relação à compreensão e conceito, como nas iniciativas que desenvolvem para adequar os seus processos e relacionamentos. A forma como cada etapa é caracterizada varia de acordo com as perspectivas dos autores ou entidades que as elaboram, mas todas têm como finalidade estabelecer critérios que classifiquem as empresas conforme as suas atitudes e decisões com vistas à sustentabilidade.

Estudos e pesquisas realizados com empresas brasileiras e americanas, com o objetivo de entender em qual estágio de adesão à sustentabilidade elas se encontram, revelam que a maioria das organizações ainda percebe a geração de valor nas suas etapas iniciais, quando realizam o corte de custos, movidas por medidas de ecoeficiência. Os avanços em direção a modelos de negócios mais inovadores ainda são tímidos. Em relação à cidadania corporativa, Mirvis e Googins (2006) afirmam que poucas companhias têm um comprometimento moral efetivo com o propósito sendo que a maioria desenvolve suas iniciativas com interesse em manter a sua reputação e benefícios de mercado. Poucas realizam o caminho inverso utilizando os seus objetivos de cidadania como um vetor para as ações e investimentos.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) buscou os fundamentos em Willard (2005) para criar parâmetros de classificação para as organizações brasileiras e definiu cinco estágios: 1) pré-cumprimento legal: a empresa entende o lucro como sua única obrigação; ignora a sustentabilidade e coloca-se contra qualquer regulamentação nesse sentido porque representaria custos; 2) cumprimento legal: a empresa gerencia seus passivos obedecendo às legislações trabalhista, ambiental, de saúde e segurança; as ações sociais e ambientais são consideradas custos; 3) além do cumprimento legal: a empresa percebe que pode fazer economias por meio da ecoeficiência; reconhece que investimentos socioambientais podem minimizar riscos, melhorar a reputação e trazer impactos positivos ao

seu valor econômico. Iniciativas de sustentabilidade estão concentradas em áreas; não são institucionalizadas; 4) estratégia integrada: no lugar de custos e riscos, a empresa percebe investimentos e oportunidades; beneficia-se da sustentabilidade; 5) propósito e paixão: a empresa adota práticas sustentáveis porque acredita que não há outro sentido para o seu negócio; essa cultura emana da cultura do fundador.

Nas suas pesquisas, Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) também identificaram cinco estágios de evolução das organizações e que são os seguintes: 1) a adequação e o cumprimento das leis e regulações; 2) proatividade em assuntos relacionados ao meio ambiente, por meio da diminuição do consumo de recursos não renováveis buscando mais eficiência na cadeia de fornecedores. As empresas trabalham em conjunto com seus fornecedores, varejistas ou consumidores para desenvolver produtos sustentáveis e reduzir a produção de lixo, com o impulso inicial de melhorar a imagem; 3) os executivos começam a redesenhar os seus produtos e a desenvolver novos itens para o atendimento do mercado de produtos sustentáveis; 4) desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis para atendimento de diferentes necessidades dos consumidores; 5) mudança de paradigmas e investimento em inovações que conduzem a novas práticas.

Mirvis e Googins (2006) dizem que uma das dificuldades encontradas pelos próprios empresários é determinar em que medida as iniciativas relacionadas à sustentabilidade aplicadas em suas organizações fazem sentido para os objetivos estratégicos da empresa. Para atender a essa demanda os autores criaram um método que visa ajudar os empreendedores a compreender o estado da arte das práticas cidadãs e de sustentabilidade em seus negócios. O modelo, apresentado no Quadro 3 é formado por sete dimensões e a posição da empresa em cada uma delas vai determinar em que estágio de sustentabilidade ela se encontra.

Quadro 3 – Dimensões da Cidadania Corporativa

Dimensão	Questões – Justificativas
1 - Conceito de Cidadania Corporativa/Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Qual a definição de cidadania corporativa/sustentabilidade? - Como o conceito é compreendido na organização? - Os dois termos – sustentabilidade e cidadania corporativa – incluem aspectos éticos, gestão de <i>stakeholders</i>, responsabilidade social e com o meio ambiente em um modelo integrado que guia toda a organização? - São consideradas todas as ações da organização, sejam elas comerciais, filantrópicas ou de sustentabilidade?
2 – Intenção Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Qual é o propósito de cidadania/sustentabilidade da companhia? - Que objetivos quer alcançar por meio da cidadania/sustentabilidade?

3- Liderança	- Os líderes apoiam a cidadania? Eles lideram os esforços nesse sentido? - Em todas as pesquisas a liderança aparece como o fator mais importante para a cidadania/sustentabilidade de uma organização. Qual é o nível de informação e comprometimento da alta liderança a respeito do tema?
4 – Estrutura	- Como são geridas as iniciativas que envolvem a cidadania corporativa/sustentabilidade? - As ações são desenvolvidas de forma integrada ou em departamentos separados sem que haja um alinhamento entre a estrutura, processos e sistemas?
5 – Capacidade de Resposta	- Como a companhia lida com as questões que surgem sobre cidadania/sustentabilidade? - Quanto a empresa é responsável em relação a políticas para a sua cidadania/sustentabilidade, programas e performance?
6 – Relacionamento com Stakeholders.	- Como a organização engaja os seus <i>stakeholders</i> ? - Tendências apontam para o crescimento do ativismo social, de acionistas e Organizações Não Governamentais (ONGs). Esses movimentos têm provocado mudanças na forma como as empresas se comunicam e engajam os seus <i>stakeholders</i> ?
7 – Transparência	- O quanto a empresa é transparente em relação aos seus resultados financeiros, ambientais e sociais?

Fonte: Mirvis e Googins (2006, tradução nossa); Lauriano, Bueno Spitzbeck (2014).

Partindo das dimensões citadas e das suas premissas, Mirvis e Googins (2006) criaram cinco estágios para determinar em que nível de cidadania corporativa ou sustentabilidade as empresas podem se encontrar. Os dois parâmetros, Dimensões e Estágios, formaram uma matriz, conforme o Quadro 4, no qual é possível identificar os tópicos que caracterizam cada uma das classificações possíveis para as organizações.

Quadro 4 - Dimensões e Estágios da Cidadania/Sustentabilidade Corporativa

Dimensões	Estágio 1 Elementar	Estágio 2 Engajado	Estágio 3 Inovador	Estágio 4 Integrado	Estágio 5 Transformador
1-Conceito	Empregos, Lucros Impostos	Filantropia Proteção ambiental	<i>Stakeholders</i> / Gestão	Sustentabilidade <i>Triple Botton Line</i>	Virar o jogo
2-Intenção Estratégica	Cumprir a lei	Licença para operar	Modelo de Negócio (<i>Business Case</i>)	Proposta de Valor	Novos mercados Mudança social
3-Liderança	Não existe	Simpatiza com a ideia	Auxilia/Ajuda os processos	Está à frente. Lidera.	Visionário Vanguarda
4-Estrutura	Marginal	Funcional. Foco na performance das equipes.	Coordenação entre funções	Alinhamento organizacional	Direcionada ao negócio
5-Capacidade de Resposta	Defensiva	Reativa	Receptiva	Proativa	Decisiva
6- Relacionamento com <i>stakeholders</i>	Unilateral	Interativo	Influência recíproca	Parceria	Alianças multi- organizacionais
7Transparência	Proteção	Relações Públicas	Reportes públicos	Segurança da informação	Transparência total

Fonte: Mirvis e Googins, (2006, tradução nossa)

Com base no cruzamento apresentado, Mirvis e Googins (2006) caracterizaram cada um dos estágios de sustentabilidade das organizações e estabeleceram quais são os desafios para evoluir na direção de práticas mais avançadas, como mostra o Quadro 5.

Quadro 5 – Estágios de Cidadania Corporativa e Desafios

Estágio	Características	Desafio
Elementar	Programas esporádicos e pouco desenvolvidos; Conhecimento limitado sobre cidadania corporativa Indiferença da alta direção a respeito desses tópicos Comunicação unilateral com seus <i>stakeholders</i> , especialmente aqueles das áreas ambiental e social Mentalidade: estar em dia com as exigências tributárias e padrões relacionados à sua atividade produtiva.	Ganhar credibilidade
Engajado	Alta direção começa a despertar para a importância de sua empresa considerar os interesses da sociedade em sua gestão Vão além da legislação São reativas e têm comunicação limitada com seus <i>stakeholders</i> Não possuem estruturas corporativas capazes de lidar com as demandas das partes interessadas	Criar capacidades internas para uma comunicação mais efetiva com seus <i>stakeholders</i>
Inovador	Cresce o conhecimento sobre a sustentabilidade corporativa Ampliação do escopo das questões sociais e ambientais Líderes tomam a frente dos processos de sustentabilidade e os coordenam Alto nível de aprendizado e inovação Contato com a diversidade de <i>stakeholders</i> Buscam referências em empresas mais avançadas em sustentabilidade. Entram em contato com especialistas. Participam de fóruns, conferências e reuniões profissionais. Esse movimento, contudo, não é acompanhado por transparência e ética.	Alinhamento da estratégia da organização com os programas e processos que buscam a sustentabilidade. Institucionalização da sustentabilidade em toda a empresa.
Integrado	Liderança à frente dos processos de sustentabilidade Visão inclusiva da sustentabilidade Estrutura integrada, articulando sistemas e processos Possuem metas, indicadores-chaves de desempenho e monitoramento contínuo	Mover a empresa da coordenação para a colaboração para aumentar o comprometimento dos colaboradores. A empresa começa a se questionar sobre o quão profundo é o seu comprometimento com a sustentabilidade.
Transformador	Empresa coloca a sustentabilidade no centro dos seus negócios Adapta produtos para gerar mercados inclusivos Exerce ativismo social e ambiental Opera em parceria com ONGs Negócios e sustentabilidade se fundem.	Parcerias com ONGs, governo e outras empresas para melhorar o mundo.

Fonte: Mirvis e Googins (2006, tradução nossa); Lauriano, Bueno Spitzbeck (2014)

Os parâmetros sobre sustentabilidade e seus estágios, segundo Mirvis e Googins (2006), foram aplicados na apuração do estado da gestão da sustentabilidade das empresas brasileiras pela FDC (2014). A pesquisa tem como pressuposto que a mudança de gestão é o primeiro passo para a diminuição dos impactos socioambientais negativos das atividades das organizações. No estudo de 2014 foram analisadas as respostas de 602 participantes, pertencentes a 400 empresas⁷.

O estudo submeteu os resultados captados as sete dimensões apresentadas por Mirvis e Googins (2006) e os resultados mostraram que a maioria dos empreendimentos pesquisados pelos pesquisadores da FDC encontra-se no Estágio 2 (Engajado) no seu entendimento de sustentabilidade, relacionamento com *stakeholders*, liderança e transparência e têm como intenção estratégica os ganhos financeiros e de reputação.

Entre as conclusões de seu estudo os autores, Lauriano, Bueno e Spitzack (2014, p. 27; 28; 29), afirmam que os resultados indicam que as empresas brasileiras já compreendem que a sustentabilidade é um tema estratégico e importante para a sociedade, mas ainda precisam “construir capacidades internas para lidar com os desafios que o tema coloca na sua agenda”.

Nesse sentido, os pesquisadores apontam para a existência de políticas limitadas, metas e ações bem como para as dificuldades das organizações incorporarem a sustentabilidade em todos os seus processos. Os dados sugerem, também, que há pouca integração entre as atividades relacionadas à sustentabilidade e o restante da organização. Em relação à transparência, os relatórios de sustentabilidade começam a ser produzidos, mas a qualidade e a quantidade merecem ser aprimoradas. A falta de ferramentas de mensuração dos impactos ambientais e socioambientais das atividades desenvolvidas compromete a qualidade da informação divulgada aos *stakeholders*. A pesquisa de 2014 da FDC mostrou também que existe um *gap* entre discurso e prática nas empresas brasileiras, comportamento que já havia sido detectado pelos pesquisadores na edição de 2012 do estudo, quando afirmam que:

⁷ Os autores da pesquisa observam que: “A amostra possui poucas empresas quando comparadas ao total de organizações do país. A amostra está concentrada em empresas do Sudeste e com atividades relacionadas a atividades de serviço, como consultorias, alguns serviços de engenharia e arquitetura, institutos, sindicatos, federações e alguns serviços de comunicação. Tal situação compromete a generalização prevista em pesquisas quantitativas realizadas com questionários. Isso, contudo, não desqualifica os resultados encontrados na avaliação que permitem compreender e captar traços de comportamento das empresas entrevistadas e servem de insumo para pesquisas posteriores”. (LAURIANO, BUENO, SPITZACK, 2014, p. 29).

Pode-se dizer que existe uma lacuna significativa entre a estratégia e a ação, entre a empresa e seus gerentes, o que pode ter origem na dificuldade em conseguir *transversalizar* a sustentabilidade e desenvolver metas e indicadores que consigam representar os desafios do tema. Porém, isso pode evidenciar que muitas das empresas brasileiras ainda consideram o tema somente no discurso e a lacuna entre estratégia e ação pode ser fruto de uma atenção precária às questões da sustentabilidade” (LAURIANO, BUENO, SPITZECK 2014, p. 28).

Com o mesmo objetivo de entender em que estágio de sustentabilidade encontram-se as empresas brasileiras, o CBEDS, em parceria com a Accenture Strategy⁸, realizou um estudo com líderes dos 100 maiores grupos em atuação no país (2014) e concluiu que 99% dos entrevistados entendem que a sustentabilidade é importante para os negócios e consideram que as empresas têm um papel fundamental na sua disseminação. Desse grupo, 66% disse estar satisfeito com os resultados proporcionados pelas ações sustentáveis desenvolvidas em seus negócios. Os empresários consideram que a sustentabilidade pode propiciar uma nova perspectiva para a geração de *valor compartilhado* (Porter e Kramer, 2011), ao contribuir com o crescimento, inovação e diferenciação das organizações. As empresas beneficiaram-se dos resultados tangíveis proporcionados pela redução dos custos operacionais, como a diminuição do consumo de água, energia e outros materiais, e encontram-se frente ao desafio de melhorar a sua conformidade com as normas regulatórias e a transparência dos resultados. No entanto, mais de 70% dos empreendimentos não reconhecem e nem utilizam de forma estratégica o potencial de seu posicionamento em sustentabilidade para a retenção de talentos, engajamento da força de trabalho e consequente aumento da satisfação e produtividade dos colaboradores. (CEBDS/ACCENTURE, 2014)

O resultado obtido pela pesquisa citada, mostra alguma semelhança com o desempenho apurado no estudo desenvolvido pela FDC (2014) no que se refere à necessidade de investir em metas, políticas e transparência na sua divulgação aos *stakeholders*. Segundo o relatório da CEBDS/Accenture (2014, p. 18), “tal cenário sugere uma agenda reativa e aquém das necessidades globais e das oportunidades que as empresas líderes já evidenciam como temas capazes de mudar o contexto dos negócios”.

Também é interessante observar como os 100 maiores grupos empresariais brasileiros entendem a gestão da sua rede de *stakeholders*. O estudo CEBDS/Accenture (2014) mostrou que as companhias têm respondido e, até mesmo, superado as expectativas no atendimento às demandas de acionistas, reguladores, fornecedores, governos e órgãos públicos. No entanto, “capturar as reais necessidades dos clientes e consumidores, entregar uma proposta de valor

⁸ Divisão de estratégia corporativa da Accenture, empresa global de consultoria de gestão, tecnologia e terceirização de serviços.

adequada e comunicar de forma eficiente ainda são os principais desafios para a maioria das empresas” (CEBDS/Accenture, 2014, p. 38). A solução desse impasse ajudaria as organizações a resolverem um dilema que as preocupa muito: a percepção de valor da sustentabilidade em contraposição aos fatores que costumam determinar a decisão de compra do consumidor, como é o caso do preço, qualidade e disponibilidade. A comunicação adequada pode suprir essa deficiência por meio de estratégias que ajudem o consumidor/cliente a entender o valor embutido em produtos e marcas sustentáveis e que ganhos teria, ou geraria para a sociedade, ao optar por esses artigos.

As organizações pesquisadas por CEBDS/Accenture (2014) observam que a gestão de *stakeholders* tornou-se muito complexa devido ao aumento das pressões e participação do ativismo político, social ou ambiental nas atividades das empresas, bem como da sua dispersão e diversidade de demandas. A tecnologia e as mídias sociais transformaram as relações entre esses públicos e as empresas, potencializaram o acesso às informações e a capacidade de mobilização dos *stakeholders*, mas simultaneamente, contribuem para que as empresas criem canais mais efetivos de engajamento e comunicação.

O estudo conclui que, aparentemente, “a grande maioria das empresas brasileiras ainda surfa na primeira onda da sustentabilidade e aposta as suas fichas fundamentalmente no aprimoramento das práticas de gestão”. A nova onda de sustentabilidade deverá se concentrar nos problemas sociais de forma mais abrangente, olhar para fora das organizações e colocar a sustentabilidade como parte fundamental das estratégias corporativas para endereçar os desafios dos *stakeholders* externos. Não se trata apenas de uma maneira “verde” de cortar custos (CEBDS, ACCENTURE, 2014, p. 42).

Nessa mesma análise, ao estudar o papel da comunicação em uma amostra de grandes empresas varejistas que atuam no estado de São Paulo, Macedo (2013) concluiu que, no que se refere às práticas de sustentabilidade, as organizações pesquisadas tendem a priorizar ações relacionadas à dimensão ambiental. Os motivos que as levam a essa opção estão em linha com as causas identificadas nas pesquisas abordadas anteriormente: os resultados tangíveis representados pela redução dos custos com a aquisição de insumos e a adequação à legislação ambiental. “Portanto, podemos constatar que a maioria das empresas pesquisadas não compartilha da definição de que sustentabilidade precisa estar amparada nos aspectos econômicos, ambientais e sociais (*triple bottom line*) compartilhada por Elkington (2001) e Sachs (2008)”, conclui Macedo (2013, p.134).

Os resultados das pesquisas desenvolvidas com empresas que atuam no Brasil não diferem muito dos achados encontrados por Eccles e Serafeim (2014)⁹. Os pesquisadores, que pertencem à Harvard Business School (HBS), analisaram o desempenho de companhias nos Estados Unidos entre 1992 e 2010 e chegaram a duas conclusões: a) as empresas que disseram ter praticado elevados níveis de sustentabilidade tornaram-se mais rentáveis e aumentaram o seu valor de mercado acima do que as outras organizações, e b) os planos e ações executados por parte dessas empresas eram modestos e visavam muito mais à melhoria da eficiência (por meio do corte de custos com água, energia e resíduos) a conformidade com as regulações e projetos de relações públicas do que à sustentabilidade.

A abordagem teórica sobre sustentabilidade permitiu observar que nem sempre os discursos das organizações em relação as suas práticas sustentáveis apresentam comprovação nos seus negócios, operações e relacionamentos. Os estudos realizados indicam que a maioria das empresas encontra-se nos estágios iniciais de sustentabilidade e concentradas em dois pontos: a) evitar riscos por meio de sua adequação à legislação e conformidade com as medidas regulatórias; b) redução de custos e consequente aumento da receita, possível através de medidas de ecoeficiência. Ainda não se generalizou a percepção de que sustentabilidade representa também a oportunidade de geração de valor por meio do desenvolvimento de produtos e negócios que atendam às novas demandas do mercado e setores ainda pouco atendidos (Porter e Kramer, 2011; Nidumolu, Prahalad e Rangaswami, 2009; Hardt e Milstein, 2003). A maioria das empresas parece não ter percebido que os cuidados em relação ao meio ambiente, especialmente clima, bem como as dimensões social e econômica continuarão a influenciar o ambiente de negócios, exigindo daquelas que pretendem sobreviver a adoção de políticas e estratégias que envolvam inovação em produtos, serviços e processos.

O Quadro 6 apresenta um resumo dos pontos de vista sobre sustentabilidade abordados nesse capítulo e qual deles é a perspectiva considerada nesse estudo.

⁹ The Economist. *A new green wave*. Disponível em <http://www.economist.com/news/business/21614152-few-pioneeringbusinesses-are-developing-sustainability-policies-worthy-name-new>. Acesso em 15/06/2015.

Quadro 6 – Perspectivas da sustentabilidade e alinhamento à pesquisa

	Sustentabilidade - Sentido Amplo	Sustentabilidade Corporativa
	<ul style="list-style-type: none"> - Conceito em permanente construção; - Vários significados; - Pode ser entendida como um valor, um ideal; - Em países europeus é apresentada com mais frequência, como RSC. - Dimensão planetária. 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo-fim das organizações. Busca a sobrevivência e a continuidade das empresas; - Atendimento às novas demandas da sociedade com a oferta de produtos e serviços a setores não atendidos; - Inovação e desenvolvimento de produtos sustentáveis; - Disposição ao diálogo e interação com a rede de <i>stakeholders</i>. - Organizações ainda muito focadas na dimensão ambiental e em ações que buscam o corte de custos. Sustentabilidade precisa estar no centro da estratégia de negócios e seus princípios distribuídos em todas as atividades e relacionamento. - Busca da eficiência e formalização na mensuração dos resultados dos investimentos; - Transparência nas informações à rede de <i>stakeholders</i>. - Criação de valor para a empresa e benefícios compartilhados com a sociedade.
Perspectiva adotada no estudo	<p>A sustentabilidade como objetivo-fim das empresas. Visa à permanência e à sobrevivência das organizações por meio da interação com os seus públicos, gestão eficiente, inovação, ética, transparência e visão de futuro.</p> <p>Oportunidades de novos mercados por meio da inovação e desenvolvimento de produtos e serviços em atenção à perspectiva da economia de Baixo Carbono e mudanças de hábitos de consumo.</p> <p>Na perspectiva adotada pelo estudo a sustentabilidade, como objetivo-fim das empresas, insere as ações de RSC e cidadania corporativa.</p>	

Fonte: pesquisadora

Com base nos autores citados, pode-se concluir que a sustentabilidade é um tema complexo e que pode ser compreendido de várias maneiras. Do lado das organizações, que é a perspectiva desse estudo, as regulações e exigências decorrentes de pressões da opinião pública e dos *stakeholders* exigem das empresas mudanças em seus processos visando ao atendimento das novas demandas que surgem e à transparência. No entanto, a principal motivação desse estudo diz respeito às oportunidades de negócios geradas pela sustentabilidade, o que pressupõe também uma reflexão sobre as estratégias de comunicação e relacionamento das organizações com todos os seus públicos.

CAPÍTULO 2 – AS MPMEs NO CONTEXTO DO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

O empreendedorismo¹⁰ tem sido a iniciativa escolhida por um número cada vez maior de pessoas no Brasil e em vários países ao redor do mundo, como aponta o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2014)¹¹. O aumento contínuo do empreendedorismo, como oportunidade de colocar em prática projetos, como opção para a subsistência, desenvolvimento profissional ou busca pela melhoria de qualidade de vida tem várias causas. Entre elas, estão as mudanças estruturais ocorridas no mercado de trabalho e a decisão de um número cada vez maior de pessoas em investirem no o seu próprio negócio colocarem em prática as suas ideias. Decorre, também, das transformações ocorridas nos últimos anos e que foram impulsionadas pelo aprofundamento da globalização.

O novo padrão de concorrência, que se estabeleceu com a globalização, teve como uma de suas consequências a eliminação de empregos formais. Ao mesmo tempo, os avanços tecnológicos reduziram a necessidade de capital para montar o próprio negócio, mudando o cenário do empreendedorismo brasileiro, em especial depois do ano 2000. Simultaneamente, a sustentabilidade passou a abrir novas oportunidades de negócios em setores como reciclagem, reaproveitamento de recursos naturais (água), soluções de energia limpa e renovável, serviços e sistemas que visam ao controle da poluição, entre outros. Todos esses fatores colocaram frente à frente os benefícios e oportunidades representados pela constituição de uma carreira sólida e de longo prazo numa grande organização e o desenvolvimento do próprio empreendimento.

Do lado do governo houve a implementação de medidas com o objetivo de contribuir para a formalização de atividades que vinham sendo executadas sem qualquer tipo de registro

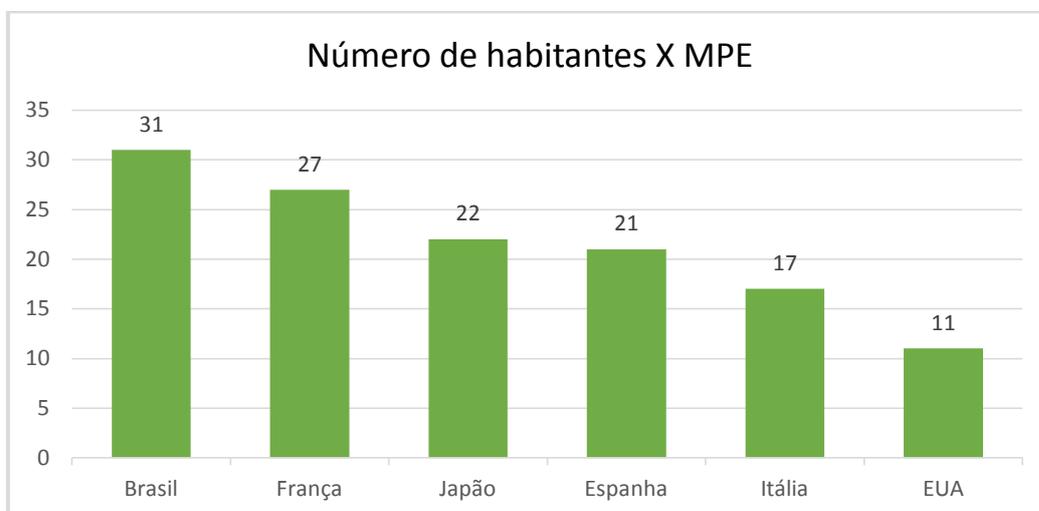
¹⁰ A consolidação do empreendedorismo como um campo de estudo é atribuída ao economista austríaco Joseph Schumpeter, que o relacionou com a inovação e o desenvolvimento econômico. A gênese desse pensamento é o livro *Capitalismo, Empreendedorismo e Democracia* (1942) no qual o autor diz que um dos atributos inerentes ao capitalismo é o processo de destruição criativa. No desenvolvimento de novos produtos, processos ou mercados, outros deixam de existir. O agente dessa substituição-transformação é o empreendedor, que se caracteriza pela capacidade de utilizar de forma diferenciada os recursos disponíveis, deslocando-os de sua função tradicional, e formando novas combinações. (IBGE, Endeavor, 2014).

¹¹ Pesquisa realizada desde 1999 por meio de uma parceria entre a *London Business School* e o *Babson College*. O projeto conta com 100 países associados. Em 2014, houve a participação de 70 países, que cobrem 75% da população global e 90% do PIB mundial. O Brasil integra o projeto desde o ano 2000 por meio do Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), com apoio técnico do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Em 2011, o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas tornou-se parceiro acadêmico do projeto. Disponível em http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/GEM_2014_Relatorio_Executivo_Brasil.pdf. Acesso em 15/05/2015.

ou pagamento de impostos. Universidades, além de centros de pesquisa e de difusão de conhecimento, vêm discutindo estratégias para aumentar a competitividade dos pequenos negócios por meio do estímulo à inovação, sustentabilidade e melhorias na gestão.

O GEM (2014) estima que existem no país aproximadamente 45 milhões de empreendedores, com idades que variam entre 18 e 64 anos, taxa que corresponde a 34,6% do total de brasileiros nessa faixa etária. Se for tomado como parâmetro o total da população¹², conclui-se que cerca de 22% de todos os brasileiros estão envolvidos diretamente com o empreendedorismo, número superado somente pela China e Estados Unidos. O empreendedorismo, medido pela relação entre o número de habitantes por MPE coloca o Brasil à frente de países como França, Espanha, Itália e Estados Unidos, conforme aponta o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Relação entre número de habitantes e MPEs



Fonte: Book de Empresas Paulistas, Sebrae, 2014.

Apesar desses números, principalmente as micro e pequenas empresas, apresentam muitas distorções e fragilidades quanto à formalização além de elevados índices de fracasso empresarial. A maioria das MPEs têm dificuldades de obtenção de financiamentos que possibilitem o seu crescimento no longo prazo, além de baixos níveis de inovação e gestão deficiente.

Esse capítulo pretende aprofundar essas questões com base nos critérios para a classificação das empresas pelo seu porte, participação e importância estratégica das MPMEs para a economia, geração de empregos e renda no contexto brasileiro. Pesquisas sobre o

¹² O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) estima a população total do Brasil em 204,26 milhões de pessoas. Informação disponível em <http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>. Acesso em 17/05/2015.

estágio da sustentabilidade e inovação das MPEs ajudam a entender como essas organizações se posicionam frente aos desafios do seu próprio desenvolvimento sustentável. Concluímos o capítulo apresentando um quadro que resume os principais pontos do capítulo e a linha conceitual adotada na pesquisa, no que se refere às MPMEs, no contexto do empreendedorismo.

2.1 CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DAS MPMEs

Antes de continuar a abordagem dos temas propostos, serão apresentados os critérios utilizados para determinar os portes das empresas brasileiras, com base nos conceitos utilizados nos estudos e pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Cada um desses órgãos utiliza um parâmetro próprio, adequando-o aos seus próprios objetivos, para a determinação do porte das empresas.

O critério utilizado pelo IBGE leva em conta o número de pessoas ocupadas pelas organizações sejam seus proprietários, sócios ou assalariados. O cálculo é feito com base nas informações do Cadastro Central de Empresas (Cempre)¹³ sendo que a sua metodologia e especificações são referenciadas pela ONU e pela União Europeia, o que possibilita a realização de estudos comparativos em nível internacional¹⁴. A Tabela 1 apresenta a determinação do porte das empresas de acordo com o número de pessoas ocupadas.

Tabela 1 – Porte das empresas pelo número de pessoas ocupadas

Porte	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até nove pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 19 pessoas ocupadas
Média empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: IBGE (2015)

¹³ Íntegra disponível <http://ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2012/default.shtm>. Acesso em 18/06/2015.

¹⁴ Análise feita pela Fundação Instituto de Administração (FIA), disponível em <http://www2.fia.com.br/PortalFIA/Default.aspx?idPagina=27012>. Acesso em 06/02/2014.

O BNDES e o setor financeiro em geral classificam as empresas de acordo com a sua receita bruta anual (faturamento). Esse critério, apresentado na Tabela 2 é utilizado principalmente para a análise e concessão de empréstimos às organizações bem como para a obtenção de recursos para investimentos.

Tabela 2 – Porte das empresas pela receita operacional bruta (faturamento) anual

Porte	Receita anual bruta anual
Microempresa	Até R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Superior a R\$ 2,4 milhões e inferior/igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Superior a R\$ 16 milhões e inferior/igual a R\$ 90 milhões
Empresa Média-Grande	Superior a R\$ 90 milhões e inferior ou igual a R\$ 300 milhões
Grande Empresa	Superior a R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2015)

Além dos dois parâmetros apresentados, há um terceiro parâmetro que obedece às determinações da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa¹⁵. Esse critério visa ao enquadramento das organizações ao regime tributário do Simples Nacional, sistema de arrecadação compartilhado entre União, estados e municípios. O parâmetro, apresentado pela Tabela 3 é utilizado principalmente nos estudos e pesquisas realizados pelo Sebrae.

Tabela 3 - Porte das empresas de acordo com o Simples Nacional

Porte	Receita anual bruta anual
Microempreendedor Individual (MEI)	Até R\$ 60 mil
Microempresa	Entre R\$ 60 mil e R\$ 360 mil
Pequena empresa	Entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões.

Fonte: Sebrae (2014)

Para o estudo em questão, o critério utilizado para a determinação do porte das empresas estudadas e que formam a amostra de MPMEs foi o método adotado pelo IBGE, que corresponde ao número de pessoas ocupadas nas organizações.

¹⁵ Lei Complementar nº de 14 de dezembro de 2006.

2.2 AS MPMEs E SUA IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA PARA O DESENVOLVIMENTO

As MPMEs têm enorme relevância para a economia brasileira representando 99,7% das empresas no país. São responsáveis por 65% dos empregos formais¹⁶, enquanto que apenas as de micro e de pequeno porte (MPEs) geram 25% do Produto Interno Bruto (PIB) e 40% da massa salarial. Ao redor do mundo, a situação não é tão diferente e as pequenas empresas correspondem a mais de 95% dos negócios privados (Wymenga, Spanikova, Barker, Konings & Canton, 2012 apud Spence, 2014).

Nos países em desenvolvimento, os pequenos negócios são fundamentais, pois o empreendedorismo é considerado essencial para o desenvolvimento e a redução da pobreza (Jamali, Zanhour & Keshinian, 2009; Singer, 2006 apud Spence, 2014). No Brasil, cerca de 70% das organizações de pequeno porte estão localizadas no interior do país, o que contribui para a disseminação de oportunidades de desenvolvimento de políticas públicas que visam à geração de renda e à melhoria da qualidade de vida (Sebrae¹⁷, 2013).

Sachs (2008) afirma que o estímulo à geração e expansão de empreendimentos de pequeno porte deve ser prioridade nas políticas que visam à inclusão social pelo trabalho. O autor aponta para a necessidade de desenhar políticas que correspondam à diversidade encontrada no conjunto das organizações: micro e pequenas empresas em fase de formalização; trabalhadores por conta própria (prestadores de serviço altamente qualificados e outros dedicados a atividades que não exigem qualificação elevada); empreendimentos que integram o setor cooperativo; entidades sem fins lucrativos e outras formas de economia solidária. Sachs (2008) cita a formalização e o aumento contínuo da produtividade, além de ações para reduzir o índice de mortalidade, como prioridades para uma política voltada para esse setor da economia. Neri (2013) também defende a adoção de políticas públicas contextualizadas à realidade das MPEs tendo em vista a sua heterogeneidade quando afirma que:

¹⁶ Dados do Programa de Capacitação de Empresas em Desenvolvimento da Fundação Instituto de Administração (Proced/FIA) e Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVCes), com base em informações do Cadastro Nacional de Empresas (CEMPRE) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

É importante lembrar não apenas das grandes corporações, que dinamizam cadeias produtivas em torno de seu poder econômico gravitacional, como também dos inúmeros empreendimentos menores que gravitam em torno (ou mesmo alheios) desses gigantes, produzindo também riqueza, renda e emprego, mas dotados de uma dinâmica específica cuja compreensão é fundamental para políticas públicas (NERI, 2013, p.7).

Em seu conjunto, os empreendimentos de micro e pequeno porte caracterizam-se por desigualdades em produtividade, dificuldade de acesso a financiamento, baixa disponibilidade de recursos próprios e pouco acesso aos mercados. A informalidade é elevada e apenas 25% dos estabelecimentos possuem registro formal (GEM, 2014)¹⁸ e 20% Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). Em geral, o potencial inovador e a orientação internacional são baixos, conforme explicação do GEM (2013):

É possível constatar que a quase totalidade dos empreendimentos iniciais brasileiros¹⁹ apresenta baixíssimo potencial inovador. Em 98,8% dos casos, o produto não é novo para ninguém, em 99,5% a tecnologia existe há mais de cinco anos e em 98,6% os consumidores estão somente no Brasil. Na Alemanha, por exemplo, em apenas 59% dos casos o produto não é novo para ninguém e no México, 65%. A situação se repete entre os empreendimentos estabelecidos²⁰. Em 99,7% dos casos o produto não é novo para ninguém, em 99,9% a tecnologia existe há mais de cinco anos e em 98,9% dos casos os consumidores estão somente no Brasil. É possível estimar que apenas 0,3% dos empreendedores estabelecidos brasileiros apresentam produtos com algum grau de novidade, contra 53% dos mexicanos e 61% dos chineses (GEM, 2013, p. 69, 70).

No campo do trabalho, ao mesmo tempo em que é possível encontrar práticas dinâmicas de gestão e contratação, a maioria das MPEs apresenta elevada rotatividade, informalidade e baixa qualidade nos empregos, conforme descreve Neri (2012). Mesmo assim, Hardt (2012) entende que os pequenos negócios têm grande relevância na construção de um novo padrão de desenvolvimento, que não deva ser entendido apenas como o resultado do permanente aumento do consumo. Segundo o autor, as pequenas empresas (algumas, em especial) têm o poder de conduzir o mundo a um modelo de desenvolvimento mais sustentável. Empreendimentos de menor porte são também geradores de inovação. Para Elkington (2014, p. 93) é importante reconhecer que “inovações cruciais do amanhã virão de empresas pequenas das quais nunca ouvimos falar”. Dados da *The US Small Business Association* (SBA, 2012) apontam que nos Estados Unidos as empresas com até 500 empregados produzem 13 vezes mais patentes por empregado que as organizações de grande

¹⁸ Íntegra em http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/GEM_2014_Relatorio_Executivo_Brasil.pdf. Acesso em 15/06/2015.

¹⁹ Empreendimentos que pagaram salários, *pró-labore*, ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três e menos de 42 meses. (GEM, 2013).

²⁰ Empreendimento que pagou salários, *pró-labore* ou qualquer outra forma de remuneração, aos proprietários, por mais de 42 meses (GEM, 2013).

porte. No Brasil, a pesquisa Estatísticas do Empreendedorismo (2014) realizada pelo IBGE em parceria com a Endeavor Brasil²¹, teve como tema central as empresas de *alto crescimento*²². Os empreendimentos com esse perfil são considerados essenciais para a dinâmica do crescimento de países em desenvolvimento, bem como para a geração de empregos²³. A análise mostrou que, no final de 2012 (considerando o triênio 2010-2012), havia um total de 35.206 empresas que se enquadravam na definição de *alto crescimento* em todo o território brasileiro. Desse total, 51,7% (18.201) contava com até 49 pessoas ocupadas o que as caracterizava como micro e pequenas empresas. Outras 13.695 (38,9%) possuíam até 250 pessoas ocupadas, o que as coloca na categoria de organizações de médio porte. Somente 3.310 organizações (9,4%) possuíam mais que 250 empregados.

2.3 EMPREENDER PELA OPORTUNIDADE E PELO SONHO

Um fator considerado pelos estudiosos como determinante para a qualidade do empreendedorismo é a motivação que leva as pessoas a iniciarem seu próprio negócio no país. No Brasil, segundo o GEM (2014), 70,6% dos empreendedores em estágio inicial²⁴ têm optado por abrir sua empresa porque vislumbraram oportunidades de crescimento e desenvolvimento por meio de seu projeto, mesmo que tenham recebido ofertas de emprego em outras organizações. Até o início dos anos 2000, a taxa era inversa e a maioria das pessoas recorria à abertura do próprio negócio porque se tratava de uma alternativa de sobrevivência frente à falta de empregos em outras organizações, como pode ser observado no Gráfico 2.

²¹ Instituição sem fins lucrativos que apoia empreendedores em 20 países (www.endeavor.org.br). Acesso em 17/05/2015.

²² Empresas de *alto crescimento* são aquelas que, por três anos ininterruptos, registram aumento médio do pessoal ocupado assalariado de 20% ao ano e que, ao final da observação, possuem 10 ou mais trabalhadores assalariados. Empresas *gazela* são um subconjunto das empresas de *alto crescimento*, com até três anos de idade, no ano inicial da observação. Essas definições, utilizadas pelo IBGE, estão de acordo com a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OCDE.

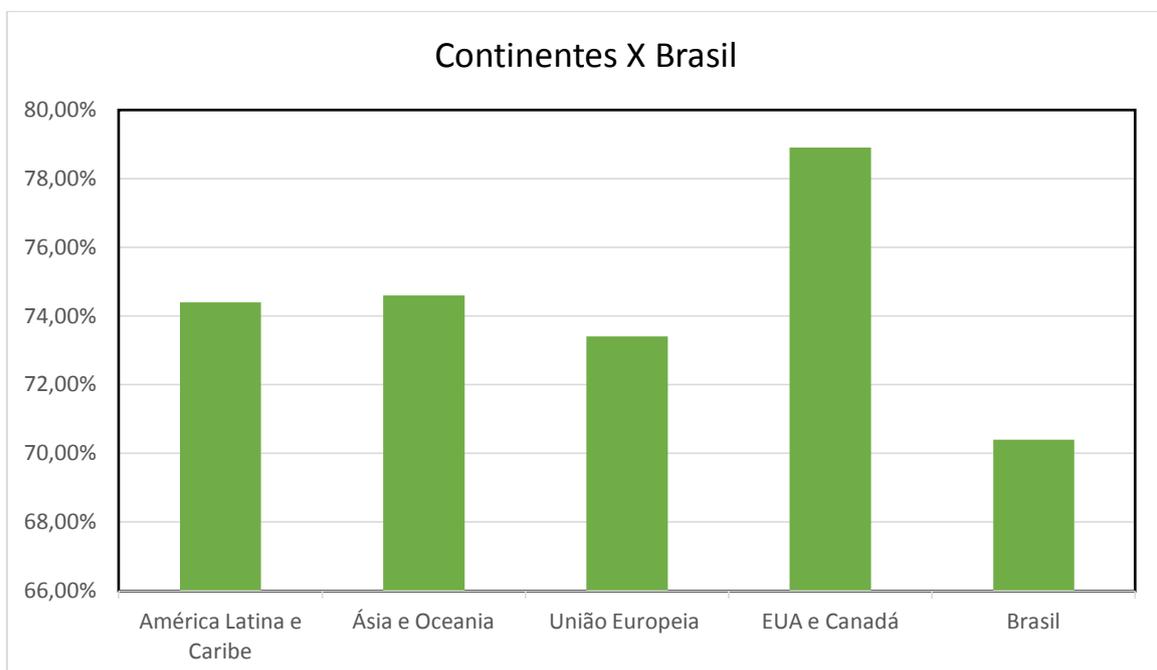
²³ O estudo Estatísticas de Empreendedorismo 2012 utiliza como base as informações do Cadastro Central de Empresas – Cempre – e pesquisas estruturais do IBGE dos anos de referência de 2009 a 2012. A Íntegra está disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/empreendedorismo/2012/>. Acesso em 13/01/2015.

²⁴ Proprietários de negócios com três a 42 meses (GEM, 2014).

Gráfico 2 – Empreendedorismo por oportunidade no Brasil – Evolução

Fonte: GEM (2014)

Mesmo com essa evolução, o crescimento do empreendedorismo motivado pela oportunidade está abaixo da média da América Latina e Caribe e União Europeia, mas supera o índice da Ásia e Oceania, como pode ser visualizado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Empreendedorismo por oportunidade no Mundo X Brasil

Fonte: GEM (2014)

Ser empreendedor faz parte dos sonhos de realização de 31,4% dos brasileiros com idade entre 18 e 64 anos, segundo a pesquisa GEM (2014). O estudo ainda apontou que esse desejo é superado apenas por dois itens: adquirir a casa própria (41,9%) e viajar pelo Brasil (32%). O resultado mantém a tendência de supremacia na intenção de abrir o próprio negócio frente à construção da carreira em uma organização que não seja a sua, item que se encontra em oitavo lugar (15,8%), entre os dez pesquisados. Com os dados levantados em 10 mil entrevistas realizadas, o GEM (2014) ouviu 108 especialistas em empreendedorismo para que opinassem sobre as condições de empreender no país e o tópico mais citado como favorável é a capacidade empreendedora do brasileiro. Por outro lado, as políticas governamentais, a educação e o treinamento aparecem, tanto como sendo condições favoráveis, como também limitantes.

Mesmo com todas as suas disparidades e contradições, os pequenos negócios desfrutam de alto grau de confiança na sociedade brasileira, conforme foi demonstrado pelo *Trust Barometer 2014*²⁵. A pesquisa, desenvolvida anualmente pela Edelman²⁶, uma das maiores agências globais de relações públicas, mostrou que no Brasil, as médias e pequenas empresas têm índice de 84% de confiança. Na América Latina, a taxa é de 80% e no mundo cai para 68%. As grandes empresas têm a confiança de 79% dos brasileiros, de 70% dos latino-americanos e de 61% entre as pessoas consultadas em todo o mundo.

2.4 MPMES, SUSTENTABILIDADE E RSC

Estudiosos como Spence²⁷ (2008) dedicam-se a entender a natureza das práticas e da cultura de RSC adotadas nas pequenas e médias empresas²⁸ que, como já abordamos no primeiro capítulo, podem ser compreendidas como atividades que visam à sustentabilidade das organizações. Segundo a autora, um dos aspectos que diferenciam a RSC adotadas nas grandes organizações e nas MPMES é a formalização e os meios utilizados para reportá-las. Enquanto as empresas de maior porte costumam divulgar as suas atividades de RSC ou

²⁵ Disponível em <http://pt.slideshare.net/EdelmanInsights/edelman-trust-barometer-2014-brasil>. Acesso em 10/07/2014.

²⁶ O *ranking* completo pode ser consultado em <http://worldreport2013.holmesreport.com/top-250>. Acesso em 10/0/2014.

²⁷ Diretora do Centro de Pesquisas em Sustentabilidade da *School of Management, Royal Holloway, University of London*.

²⁸ Tradução livre de *Small and Medium Sized Enterprises – SMEs*.

sustentabilidade em relatórios anuais, as pequenas e médias raramente o fazem, o que é evidenciado também na implementação de códigos de conduta ou na criação de comitês de RSC (Graafland, Van de Vem, Stoffele, 2003 apud Spence, 2008).

Uma das razões para a reduzida formalização da RSC pelas pequenas e médias empresas é o papel desempenhado pelo empreendedor-gestor e o pequeno número de pessoas envolvidas na organização. Seus relacionamentos mais importantes, com empregados, fornecedores, clientes e sociedade, são desenvolvidos pessoalmente pelo empresário e direcionados à construção de *networking* e confiança e têm, portanto, importância crucial para as pequenas e médias empresas (Spence, Schmidpeter, 2002 apud Spence 2008). O papel do empreendedor remete à abordagem de Schein (2007, p. 211), que se refere às “crenças, valores e suposições dos fundadores” como uma das fontes de formação da cultura de uma organização e, de longe, o fator de maior impacto, como afirma na seguinte citação:

Além de escolher a missão básica e o contexto ambiental em que o novo grupo operará, os fundadores selecionam seus membros e influenciam as respostas originais que o grupo emite no esforço de ser bem-sucedido e de se integrar no ambiente. [...]. As empresas são criadas por empreendedores que têm uma visão de como o esforço coordenado de um grupo de pessoas certas pode criar um novo bem ou serviço de mercado (SCHEIN, 2007, p. 212).

Com base em seus estudos sobre as práticas responsabilidade social nas pequenas e médias empresas, Spence (2014) elaborou uma lista de pressupostos que constituem a natureza d o que pode caracterizar a sustentabilidade nesse segmento do mercado. Além do papel do empreendedor-gestor e a existência de um ambiente cuja metáfora lembra a família a autora, no Quadro 7, cita os aspectos éticos considerados mais relevantes, assim como os *stakeholders*-chave.

Quadro 7 - Fatores que interferem no conceito de Sustentabilidade nas PMEs

Fatores determinantes	Aspectos
Influências externas	Comunidade, conexões, cadeia de suprimentos, ambiente econômico (principalmente nos países em desenvolvimento), ações de grupos culturais, pressões pela divulgação de atividades e procedimentos sobre temas éticos e sociais
Agente principal	O empreendedor-gestor. Além de ser responsável pela condução dos negócios, é também o líder.
Características da organização interna	Gestão informal; escassez de processos e sistemas; influência do empreendedor.
Metáfora organizacional	A família, o time, amigos. Experiências compartilhadas de trabalho.

Stakeholders-chave	Trabalhadores, seguidos da família, membros da comunidade, consumidores e fornecedores.
Aspecto ético mais importante	Saúde e bem-estar dos trabalhadores.
Proposta/Perspectiva moral	Ênfase nos relacionamentos, experiências compartilhadas e confiança; reconhecimento dos papéis (poder) do empreendedor-gestor e dos trabalhadores e existência de uma rede integrada e interconectada.

Fonte: Spence (2014, tradução nossa)

Estudos disponíveis sobre as práticas de sustentabilidade nas MPMEs brasileiras permitem afirmar, em linhas gerais, que o conjunto dessas empresas têm um longo caminho a percorrer no que se refere à implementação de políticas e estratégias relacionadas à área. Nos anos de 2012 e 2013²⁹, o Sebrae realizou duas pesquisas nacionais para entender como as MPEs percebem o processo de sustentabilidade. Ambos os estudos apresentam pontos de convergência e, entre eles, está a compreensão da sustentabilidade empresarial como a gestão integrada das dimensões social, econômica e ambiental. No dia a dia, porém, há uma sobreposição de temas relacionados à dimensão ambiental, que se expressam por meio da redução no consumo de insumos como energia e água, com repercussão direta na receita das empresas.

Quanto ao potencial de geração de ganhos para as empresas, as pesquisas mostraram que a visão dos micro e pequenos empresários ainda é muito limitada. A maioria dos empreendedores não enxerga a sustentabilidade como um pressuposto estratégico para o crescimento e fortalecimento do seu negócio. Santos (2012, p. 7)³⁰ afirma que a consolidação da sustentabilidade como valor de mercado entre as MPEs vem ocorrendo a um ritmo cada vez mais acelerado mas ainda há “uma parcela significativa de empresários que não a percebem como uma oportunidade de ganhos nos seus negócios”.

Os principais resultados da pesquisa, realizada pelo Sebrae em 2013, apontam para um índice baixo de cumprimento da legislação ambiental em atividades como a destinação adequada de materiais e resíduos tóxicos bem como na reciclagem de pilhas, baterias e pneus. A preocupação em mitigar as externalidades negativas causadas pela atividade da empresa na comunidade está presente em apenas 32% e somente 11,9% disseram considerar os interesses de clientes e consumidores, ao tomarem decisões de negócio. Entre os principais

²⁹ A pesquisa de 2012 O que pensam as micro e pequenas empresas sobre Sustentabilidade consultou 3.912 empreendedores em todo o Brasil e está disponível em <http://www.sebrae.com.br/estudos-e-pesquisas>. Acesso em 31/07/2014. O estudo. Pesquisa sobre Sustentabilidade-Relatório Final (2013) pode ser obtido em http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Pesquisa_sustentabilidade.pdf. Acesso em 10/06/2015.

³⁰ Carlos Alberto Santos é diretor-técnico do Sebrae nacional.

impedimentos apontados pelos empresários, na implementação da sustentabilidade em suas empresas estão a falta de informações e a dificuldade de encontrar parceiros. O Quadro 8 apresenta um resumo dos principais resultados da pesquisa sobre sustentabilidade nas micro e pequenas empresas, realizada pelo Sebrae em 2013.

Quadro 8 – Visão da Sustentabilidade nas MPEs brasileiras

Entendimento da Sustentabilidade	% de respostas
- Questões ambientais – uso consciente de recursos	68%
- Sociais – melhoria da qualidade de vida dos empregados e da comunidade	60,7%
- Econômicas – sustentabilidade financeira dos negócios e lucro	56,3%
Significado da Sustentabilidade para a Empresa	
- Oportunidade de ganhos	59,5%
- Nem ganhos, nem despesas	20,2%
- Custos e despesas	20,3%
Imagem da Empresa: a empresa passa uma boa imagem em termos de preservação ambiental aos seus clientes?	
- Sim	79,5%
- Não	13,6%
- Avaliação de Fornecedores: A empresa inclui algum critério de sustentabilidade ambiental na avaliação de fornecedores?	
- Sim, totalmente	6,9%
- Sim, em grande parte	15,9%
- Sim em parte	39,9%
- Não	37,3%
- Conscientização – O que a empresa faz?	
- Controle do consumo de energia	79,3%
- Controle do consumo de água	73,5%
- Controle do Consumo de papel	64,9%
- Coleta seletiva de lixo	60%
- Uso de matéria-prima ou material reciclável no processo produtivo	44,1%
- Captação de água da chuva ou reutilização da água	14,4%
- Não faz	4,3%
- Cumprimento da Legislação	
- Destinação adequada de resíduos tóxicos – solventes, produtos de limpeza e cartuchos de tinta	50,8%
- Atendimento à legislação ambiental de seu segmento empresarial	45,7%
- Tem licenciamento ambiental	34,4%

- Reciclagem de pilhas, baterias e pneus	32%
- Utilização de incentivos para adequação de sua conta energética. Ex. tarifas específicas em horários diferenciados	26,8%
- Não faz	19,5%
- Dimensão social da sustentabilidade	
- Tem algum conhecimento a respeito (conhece ou está buscando informações)	79,9%
- Formalização dos procedimentos de sustentabilidade nas relações sociais ou comerciais	
- Possui manual de conduta escrito	36,6%
- Não possui	63,4%
- Benefícios-Ações aos empregados	
- Estimula a alfabetização	64,7%
- Externalidades	
- Preocupação com os impactos negativos de suas atividades na comunidade	32,3%
- Relacionamento com fornecedores e clientes	
- Buscam fornecedores com princípios similares aos seus	68,5%
- Clientes e consumidores	
- Consideram os interesses de clientes e consumidores quando tomam decisões	11,9%
- Satisfação dos clientes	
- A empresa tem ferramentas para monitorar a satisfação dos seus clientes	56,1%
- Valorização da marca	
- A empresa divulga seus programas sociais e ambientais visando à diferenciação da marca e ao aumento de vendas?	Não (55,4%) 22,5% - Sim. Sempre. 22,2%. Sim. Às vezes.
- Dificuldades enfrentadas na promoção da Sustentabilidade na empresa	
- Informações insuficientes	18,3%
- Falta de parceiros para cooperação	16,6%
- É muito caro	11,1%
- Não tem pessoal qualificado	6,9%
- Não consegue crédito	6,5%
- Outros	25%

Fonte: Sebrae (2013).

Também tentando entender qual é a percepção da sustentabilidade no ambiente de negócios, Lins, Moreno e Lomonaco (2010) desenvolveram um estudo para a Fundação Brasileira de Desenvolvimento Sustentável (FBDS), em parceria com a Confederação Nacional da Indústria (CNI). A pesquisa foi feita com uma amostra de 11 empresas (sendo seis MPEs), todas ganhadoras do Prêmio Sesi de Qualidade no Trabalho (PSQT), nos anos 2006, 2007 e 2008, o que indica que se encontram formalizadas e estruturadas, características

ainda distantes da grande maioria das MPEs brasileiras, como mostraram as pesquisas GEM (2013, 2014).

A sondagem FBDS/CNI foi realizada por meio de entrevistas com o principal gestor de sustentabilidade e visitas dos pesquisadores às empresas. O estudo concluiu que a totalidade das organizações demonstram entender a proposta de um novo modelo de gestão, baseado nos pilares econômico, social e ambiental. Em relação ao valor percebido, apesar das dificuldades de mensuração dos resultados, foram citados alguns benefícios intangíveis como a retenção de talentos, melhoria da imagem e fidelização de clientes. No entanto, segundo os pesquisadores, foi possível detectar boas práticas nas organizações de menor porte, que vão além das ações de ecoeficiência e corte de custos, segundo sua explicação:

Embora não tenham sido verificadas formalizações robustas em termos de documentação, o dia a dia dessas empresas é pautado por conceitos que vão, desde a eficiência nos custos, os quais incluem baixo consumo de recursos naturais, até a consciência de que a sobrevivência da empresa depende de um bom relacionamento e aprovação da comunidade local. [...] os desafios para o avanço da agenda não são poucos. As empresas precisam padronizar as suas práticas, além de formalizá-las. As iniciativas ainda são pontuais e não estão estruturadas em uma agenda única de mudança do modelo de gestão (LINS, MORENO e LOMONACO, 2010, p. 11; 22)

As informações obtidas pelas pesquisas do Sebrae (2012; 2013) sinalizam que o universo dos pequenos negócios ainda precisa inserir nas suas atividades o componente estratégico representado pela sustentabilidade. Já a sondagem realizada pela FBDS/CNI concluiu que empresas de menor porte apresentam práticas e a consciência de que a sua sobrevivência depende também de bons relacionamentos e do aval das comunidades para as suas operações. No entanto, as duas pesquisas têm características diferentes em relação à metodologia e à amostra o que desaconselha fazer comparações entre os dois resultados. O estudo realizado pelo Sebrae (2013) consultou 2.362 organizações em todo o Brasil enquanto a FBDS/CNI utilizou uma amostra muito restrita e formada por empresas reconhecidas pelo Prêmio Sesi de Qualidade no Trabalho (PSQT), o que pressupõe que se encontram em um nível mais avançado de gestão do que o conjunto das MPEs brasileiras.

2.5 INOVAÇÃO E OPORTUNIDADES: NOVO CENÁRIO PARA AS MPMEs NO BRASIL

Esforços estão sendo desenvolvidos pelo Sebrae e instituições de ensino e pesquisa, como o GVCes, para municiar as MPMEs de condições de concorrer no mercado internacional e de se apropriar das novas oportunidades de negócios que estão surgindo devido à sustentabilidade, o que é possível por meio da inovação. Para Santos (2012, p.79) “só haverá competitividade no futuro se o modelo de negócio for sustentável; competitividade passa pela questão ambiental, pela eficiência econômica e contribuição social”. Barretto (2014) afirma que as ações sustentáveis desenvolvidas pelo conjunto das MPEs ainda são pontuais e centradas na melhoria de processos. O entendimento da sustentabilidade de forma transversal e como uma estratégia de negócio ainda não se constitui em uma conduta da maioria dos pequenos negócios. A tendência, no entanto, é o aumento da visão pautada pela sustentabilidade como estratégia para o fortalecimento e crescimento de empreendimentos de pequeno porte.

Com o objetivo de fortalecer as práticas e a cultura da sustentabilidade entre as MPEs, o Sebrae tem estabelecido algumas prioridades de negócio criadas pela Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) e a busca da eficiência energética. Além disso, o órgão desenvolve ações para inserir as MPEs em cadeias de valor de organizações de grande porte, o que pressupõe mais inovação em processos, métodos e investimentos em tecnologia. Elkington (2014, p. 93) aponta para uma tendência global de “implementação de negócios movidos pela colaboração entre os próprios negócios ou entre os negócios e a comunidade”. Com a pressão pela sustentabilidade exercida pelo mercado, *stakeholders*, ativistas, órgãos de regulação, governos e organismos multilaterais a colaboração entre as empresas e outros setores da sociedade ou comunidade de negócios vem tomando várias formas. Uma delas é a articulação visando à inserção de pequenas e médias empresas em cadeias de valor de organizações de grande porte. Para Elkington (2014) essa atitude não é movida pela intenção de proteger os interesses dos “jogadores pequenos”, mas embute o “reconhecimento crescente” de que “inovações cruciais de amanhã virão de empresas pequenas das quais nunca ouvimos falar” (ELKINGTON, 2014, p. 93).

O Fórum de Inovação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV) elaborou um inventário de inovação e, como resultado desse trabalho, estabeleceu seis

dimensões que são apresentadas no Quadro 9 e podem ser utilizadas na elaboração de diagnósticos em organizações inovadoras.

Quadro 9 – Dimensões da organização Inovadora

- 1 – **Processo de inovação:** existência de processo conhecido por todos para o desenvolvimento de qualquer ideia inovadora;
 - 2 – **Modelo de gestão para inovação:** elementos nas práticas de gestão da empresa que estimulem a geração de ideias, o enfrentamento de riscos e o aprendizado;
 - 3 – **Liderança e intenção estratégica para a inovação:** coerência entre discurso e prática;
 - 4 – **Cultura para a inovação:** presença de elementos da cultura que favoreçam a inovação, como aprendizagem encorajada, facilidade de compartilhamento de ideias e críticas, soluções de conflitos abertamente e ausência do medo de errar;
 - 5 – **Interpretação de sinais:** ações e mecanismos da empresa para receber e interpretar precocemente os sinais de mercado que apontem para oportunidades ou mudanças, traduzindo esses sinais em ações de inovação;
 - 6 – **Predisposição para parcerias e alianças:** habilidade da empresa em buscar fora de seus muros as parcerias e alianças para desenvolver a inovação idealizada.
-

Fonte: GVCes (2012, p. 46)

Essas dimensões são utilizadas para analisar casos de inovação para a sustentabilidade em cadeias de valor protagonizadas por empresas de menor porte. Para o GVCes (2012, p.48) as “MPMEs representam uma fonte abundante de ideias e soluções que refletem o perfil criativo e empreendedor da população brasileira”, que necessitam de parcerias e aporte financeiro para que sejam transformadas em inovação. A pesquisa Inovação Tecnológica (IBGE, 2008) sinaliza para uma relação muito próxima entre o porte da empresa e a inovação. Segundo o estudo 71,96% das grandes indústrias e 67,2% das empresas de serviços inovaram em produto ou processo, enquanto que o índice para o mesmo tipo de inovação em MPMEs oscila entre 35% e 40% (GVCes, 2012).

Segundo Porter (2014)³¹ grandes empresas com negócios em todo o mundo estão fazendo revisões nas suas políticas de compras de matérias-primas, insumos ou serviços, bem como nos canais de distribuição de seus produtos. Os novos conceitos deixam de priorizar o critério do menor preço para a aquisição de suprimentos e passam a considerar práticas que gerem valor e desenvolvimento aos fornecedores e às comunidades nas quais estão inseridas, o que fortalece a inserção das MPMEs que fazem parte das cadeias de valor de grandes organizações.

³¹ A íntegra da apresentação feita por Michael Porter sobre o novo modelo de relacionamento e negócios entre grandes empresas e MPMEs está em <http://ois.sebrae.com.br/publicacoes/>. Acesso em 12/07/2014.

Estudo realizado pelo Instituto de Alta Performance da Accenture (2015) aponta vantagem para pequenas e médias empresas na disputa pelos negócios em um cenário de economia digital. Como suas estruturas são menos burocráticas e mais ágeis se adaptam mais facilmente à realidade digital. Segundo Ovanessof (2015, p.4)³² a era digital beneficia quem é ágil, flexível e rápido e não a tradicional vantagem da escala: “A natureza da economia digital anuncia uma competição em que ser grande nem sempre é vantagem. Este é um grande momento para as PMEs”.

O Quadro 10 apresenta as principais ideias abordadas nesse capítulo e qual a perspectiva adotada para a realização do estudo.

Quadro 10 – Perspectivas do Empreendedorismo/MPMEs e alinhamento à pesquisa

	Empreendedorismo - Sentido Amplo	MPMEs
	<ul style="list-style-type: none"> - Escolha de um número cada vez maior de pessoas no Brasil e no mundo; - Aumento do empreendedorismo por oportunidade, a partir do ano 2000; Antes, a maioria das pessoas que abriam empresas, o faziam porque não tinham outra opção de sobrevivência; - Ter o próprio negócio é o terceiro maior sonho dos brasileiros. É superado apenas pelo projeto da casa própria e desejo de viajar pelo Brasil. Fazer carreira em outra empresa ocupa a oitava posição. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada participação na economia do país, em geração de empregos e renda; - As MPMEs são fundamentais para viabilizar políticas que visam à melhoria da qualidade de vida por meio do trabalho decente; - Elas têm importância fundamental na geração de renda no interior do país, onde então 70% das MPMEs; - No seu conjunto, as MPMEs apresentam baixos índices de inovação e direcionamento ao mercado internacional; - Órgãos institucionais e de ensino e pesquisa desenvolvem programas para estimular a competitividade das MPMEs, por meio do incentivo à inovação, programas de melhoria na sua gestão e inserção em cadeias de valor de grandes organizações;

³² Armen Ovanessoff é diretor-chefe do Instituto de Alta Performance da Accenture. Entrevista concedida ao jornal Folha de S. Paulo, em 19/04/2015.

		<ul style="list-style-type: none"> - Estudiosos dizem que algumas empresas pequenas – não todas – tendem a se tornar conhecidas no futuro pelas suas inovações em produtos e serviços; - Têm mais flexibilidade em um mercado baseado na economia digital. Suas estruturas são menos rígidas e burocráticas.
Perspectiva adotada no estudo	As MPMEs como geradoras de valor, trabalho, inovação e sustentabilidade. Têm papel importante na sedimentação de conceitos e práticas que fortaleçam a perspectiva do desenvolvimento sustentável.	

Fonte: pesquisadora

O objetivo desse capítulo foi trazer algumas perspectivas que justificam a realização dessa pesquisa. A elevada participação das MPMEs no cenário socioeconômico e sua importância na disseminação de conceitos que contribuem para o desenvolvimento sustentável são algumas das motivações para o estudo. No entanto, foi possível constatar que as pequenas empresas, na sua maioria, ainda estão em uma etapa de formalização, o que é um indicador das dificuldades que enfrentam para conseguir a sua própria sustentabilidade.

CAPÍTULO 3 – O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO PARA A CONSTRUÇÃO DA CULTURA DA SUSTENTABILIDADE NAS MPMEs

A visão contemporânea de comunicação é de que ela deve ser compreendida como um processo que trata do engajamento e da interação da empresa com sua rede de *stakeholders*. De acordo com Ferrari (2011, p.154) essa perspectiva significa o abandono da visão emissor-receptor, caracterizada pela comunicação unilateral e pela adoção do conceito no qual a comunicação é “uma orientação mais dinâmica e complexa de significados construídos, segundo a qual os atores podem ser ativos e tomar iniciativas”. Nesse contexto, as partes envolvidas, organização e públicos, criam e compartilham significados por meio da troca de informações e de sentidos (Ferrari, 2011). Castells (2013, p.11) acrescenta que é o ato de comunicação e interação que constitui as redes sociais e, em última instância, a autocomunicação, que se dá pelo “uso da internet e redes sem fio como plataformas de comunicação digital”.

Essas duas perspectivas, a comunicação como processo e a autocomunicação, são determinantes para entender o contexto comunicativo da amostra de MPMEs pesquisadas. São fundamentais para compreender como a comunicação se insere na construção da cultura da sustentabilidade das organizações, o que se dá também por meio do aprendizado, como ressalta Sodré (2012). Para aprofundar a compreensão dos constructos mencionados, esse capítulo está dividido em quatro seções. Na primeira, serão apresentadas as variáveis que constituem o processo de comunicação bem como as organizações como fenômenos culturais e de comunicação, levando em conta a perspectiva da sustentabilidade. Na segunda seção, serão abordados o contexto comunicativo contemporâneo e a construção da cultura da sustentabilidade das empresas. A terceira parte do texto tratará dos modelos de relações públicas de Grunig e Hunt (1984 apud Grunig, 2011). Na quarta e última parte o assunto terá foco nas noções de públicos e *stakeholders* com base em França (2011) e Hardt (2006). Na sequência será apresentado o quadro com as perspectivas assumidas pelo estudo.

3.1 A COMUNICAÇÃO COMO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE SENTIDO E COMPARTILHAMENTO DE SIGNIFICADOS

A contribuição da comunicação para a formação de uma cultura voltada para a sustentabilidade, como um objetivo-fim das empresas (perspectiva adotada pelo estudo), pressupõe o compartilhamento de significados entre todos os atores envolvidos. Dessa forma, a comunicação passa a se caracterizar por um processo e não como um instrumento unilateral (Ferrari, 2011). Como foi abordado no capítulo 1, entre os fatores determinantes para a construção da sustentabilidade estão: a capacidade de diálogo e interação das organizações com os seus públicos, o engajamento da rede de *stakeholders* em suas atividades e a implementação de práticas que estimulem a formação de um ambiente de confiança e credibilidade. A comunicação cria e dá sentido ao processo de interação e relacionamento entre todas as partes envolvidas por meio do debate, confrontação de ideias, compartilhamento de experiências, resultados e aprendizagem, como explica Ferrari (2011):

O processo de comunicação se dá na medida em que as pessoas constroem, compartilham, discutem e trocam significados, tornando-se capazes de elaborar uma narrativa coletiva, fruto de suas relações, que reforçam seu território de credibilidade e, portanto, redefinem seu espaço de competência e suas metas (FERRARI, 2011, p.154).

Martín-Barbero (2014) defende a ideia do compartilhamento de significados como essência da comunicação. Por outro lado, Castells (2013, p. 11) diz que é o ato de comunicação que permite aos seres humanos criarem significado “interagindo com seu ambiente natural e social, conectando suas redes neurais com as redes sociais”. De acordo com o autor, a principal fonte de produção social de significado é o processo de comunicação, conforme a seguinte explicação:

A contínua transformação da tecnologia da comunicação na era digital amplia o alcance dos meios de comunicação para todos os domínios da vida social, numa rede que é simultaneamente global e local, genérica e personalizada, num padrão de constante mudança. O processo de construção de significado caracteriza-se por um grande volume de diversidade (CASTELLS, 2013, p. 11).

O processo de comunicação é inerente à própria formação das organizações que, no caso da pesquisa em questão, são MPMEs. Nesse sentido, Taylor e Cooren (1997, apud Casali, 2009, p. 113) afirmam que as organizações em geral se constituem e se expressam pela comunicação, “o que se dá por meio de palavras, ideias, conceitos ou outros elementos

de expressão oral ou corporal”. Segundo Christensen, Morsing e Thyssen (2013) a comunicação não é algo que a organização faz de vez em quando, entre outras atividades corporativas, mas é um processo constitutivo de toda a sua vida organizacional. De acordo com os autores, na perspectiva de Luhmann (1995; 2000), a constituição comunicativa das organizações tem como ponto de partida a concepção de que todos os sistemas sociais, assim como as empresas, se reproduzem por meio da comunicação. D’Almeida (2015) salienta que as organizações, além de serem espaços de produção e comercialização de produtos e serviços também são territórios de produção de normas, valores, identidades, discursos, representações, conflitos entre outros aspectos e, que no cotidiano, as dimensões administrativas e gestoras diminuem a organização a modelos racionais e financeiros, esquecendo-se que a dimensão humana é o eixo que valoriza o sujeito, elemento fundamental de qualquer empreendimento. Freitas (1991, p. 34) reforça essa ideia ao afirmar que as organizações podem ser compreendidas como “fenômeno de comunicação sem o qual inexistiriam”.

Segundo Casali (2009, p. 112) a ideia da “comunicação como organização” inclui dois modelos de relacionamento: produção e equivalência. Conforme a autora, Putnam, Phillips e Chapman (1996) estabeleceram que a relação de produção tem como objetivo entender “como as organizações produzem comunicação ou como a comunicação produz as organizações ou, ainda, a coprodução de ambas”. A relação de equivalência é mais radical e pressupõe que “comunicação é organização, assim como organização é comunicação” (CASALI, 2009, p. 112). Para Baldissera (2009, p. 162) quaisquer fluxos de sentidos que, de alguma forma, se relacionam à organização são parte da sua comunicação “uma vez que nesses fluxos circula capital simbólico da organização”. YANAZE (2010, p. 415) relaciona comunicação e organização, levando em conta a criação de valor. Segundo o autor, a comunicação “é uma dimensão que cria e dá forma às organizações”, de acordo com a explicação:

A comunicação e seus processos garantem fluxo informacional, canais constantes de alinhamento dos objetivos, interações constantes entre as várias partes de um negócio, contribuindo para a consecução dos resultados. Comunicação, sob essa perspectiva, torna-se fator central na construção de valor para as organizações e suas marcas (YANAZE, 2010, p. 415).

Ou seja, a partir dessas afirmações dos autores citados, pode-se concluir que “a organização é uma construção social coletiva dinâmica compartilhada por pessoas e grupos sociais que percebem, pensam e reagem diante de diferentes contextos [...]” (Ferrari, 2011, p.

151) e que é permeada pelo processo de comunicação, que constrói sentidos e compartilha significados criando a cultura organizacional (FREITAS, 1991).

Em relação à cultura, Schein (2007, p. 101) afirma que ela deve ser entendida como “um fenômeno multidimensional e multifacetado, não facilmente redutível a algumas dimensões importantes”. Em uma organização, a cultura pode ser definida como resultado da “aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo no seu esforço para competir e aprender” SCHEIN (2007, p. 16). De acordo com o autor, além de exercer a função de gerar estabilidade, significado e previsibilidade no presente, a cultura é, também, o efeito de decisões eficazes tomadas pelo grupo no passado. Nesse processo, coexistem aspectos comportamentais, emocionais, cognitivos e psicológicos de seus integrantes.

Conforme Schein (2007, p. 23; 24; 25), a cultura de uma organização pode ser percebida e analisada em três níveis. O primeiro, mais tangível, se dá pela identificação dos artefatos, os aspectos visíveis e que se encontram na superfície, por exemplo, a arquitetura da empresa, a linguagem, a tecnologia, o estilo de vestuário e uniformes e as formas de comunicação. No segundo nível de percepção estão as crenças e valores, onde estão inseridas as “estratégias, metas e filosofias”, manifestações emocionais, mitos e histórias, cerimônias e rituais. E no terceiro estão as suposições fundamentais básicas, ou seja, crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes assumidos como verdadeiros e que, originalmente, têm como fonte a liderança. A essência da cultura de um grupo é determinada pelo “padrão de suposições básicas, compartilhadas e assumidas como verdadeiras” e se manifesta nos três níveis citados: dos artefatos observáveis, das crenças e dos valores assumidos e compartilhados (SCHEIN, 2007, p. 33).

Thevenet (1991, apud Silva 2010) afirma que as organizações têm cultura, ao mesmo tempo em que são cultura. De um lado elas desenvolvem símbolos e elementos que as identificam e, do outro, são reconhecidas pela sociedade de acordo com as criações coletivas que as formam. Ferrari (2011, p. 153) entende cultura e comunicação como duas áreas inter-relacionadas e fortemente articuladas quando afirma que:

A cultura e a comunicação estão estreitamente relacionadas, por um lado, porque a cultura traz em si os significados compartilhados e, por outro, é necessário um grande esforço da organização para comprometer as pessoas com os valores estabelecidos como desejáveis, o que implica no uso de canais de comunicação de todos os tipos (FERRARI, 2011, p. 153).

As linhas gerais apresentadas mostraram que o compartilhamento de significados e a construção de sentido são elementos fundamentais do processo de comunicação e criação de

cultura em organizações. Na jornada para a sustentabilidade, como o objetivo-fim das empresas pesquisadas (perspectiva do estudo em questão), o processo de comunicação tem papel fundamental na criação de sentido para a construção de uma cultura organizacional voltada ao desenvolvimento sustentável das MPMEs, que são objeto do estudo. Na sequência serão abordados alguns fatores que caracterizam o contexto contemporâneo da comunicação e a contribuição na construção da sustentabilidade organizacional.

3.2 O CONTEXTO COMUNICATIVO CONTEMPORÂNEO E A CONSTRUÇÃO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

O cenário das organizações passou por profunda transformação desde a década de 1990 com o advento da plataforma digital e, posteriormente, com a disseminação das redes sociais que alteraram os vínculos entre os sujeitos e proporcionam mudanças estruturais nas formas da organização do trabalho. Bucci (2009, p. 69) resume essa mudança com base em três aspectos que caracterizam o ambiente comunicativo na atualidade. O primeiro deles é a ausência de materialidade, porque o processo comunicativo já não precisa de espaço físico para se concretizar e passou a acontecer na virtualidade. O segundo fator é o “abandono da utopia do consenso e a sua substituição pela ordem anárquica do conflito”, ponto de vista que apresenta semelhança com Castells (2003, p. 11), quando afirma que a elasticidade da internet contribui para “intensificar as tendências contraditórias presentes no nosso mundo”. Além disso, o contexto comunicativo contemporâneo, designado por Bucci (2009, p. 69) como *telespaço público*, não “postula qualquer pretensão de unidade” porque é “fragmentável e fragmentado”.

A configuração que se estabeleceu, a partir das mudanças estruturais citadas por Bucci (2009), modificou também a comunicação e a relação das empresas com os seus públicos. Essa nova forma de comunicação passou a exigir das organizações atitudes mais abertas ao diálogo, colaboração e compartilhamento. Como resultado desse processo, as empresas, de forma gradativa, vêm perdendo a sua condição de “estruturas centralizadas e burocráticas” (Hardt, 2012, p.56). As organizações do século XXI estão sendo induzidas a conduzir as suas atividades na direção de um ecossistema relacional capaz de realizar trocas permanentes com o seu ambiente, o que remete à metáfora do organismo vivo (Morgan, 2007). Para Kotler (2010, p. 15), atualmente, as empresas estão competindo “para serem vistas como

propiciadoras de continuidade, conexão e direção. [...]”, o que pressupõe que sejam movidas por uma cultura “colaborativa, cultural e criativa” (KOTLER, 2010, p.95).

A construção de culturas organizacionais movidas pelos princípios da sustentabilidade depende da qualidade dos relacionamentos que a empresa estabelece com os seus entornos internos e externos. Mas, para que haja o envolvimento de todos na definição de um posicionamento sustentável pela organização, é necessária a “coerência entre a realidade da empresa e o que ela comunica” (CEBDS, 2008, p. 22), o que deve transparecer em todas as suas interações. Dessa forma, as organizações como sistemas vivos (Ferrari, 2011), vivem em constante tensionamento entre a legitimação de suas práticas e seus enunciados que muitas vezes não estão em sintonia e equilíbrio.

Martín-Barbero (2014) que, como vimos, entende o compartilhamento de significados como a essência da comunicação, vai além e insere a participação como um pressuposto da própria ação de compartilhar, o que sugere a ideia de engajamento, essencial para que os projetos empresariais que visam à sustentabilidade sejam bem-sucedidos. Segundo ele, “se comunicar é compartilhar significação, participar é compartilhar a ação” (Martín-Barbero, 2014, p. 78). Na promoção da sustentabilidade organizacional, o processo de comunicação adquire também um papel educativo porque, além de informar, precisa mobilizar as pessoas a modificar comportamentos e pressupõe mudanças e adaptações a novas práticas e condutas, especialmente entre os funcionários e consumidores. A busca de uma cultura que tenha como princípio a sustentabilidade requer do processo de comunicação um caráter que vá além da simples transmissão de informações e procedimentos, mas que estimule o aprendizado, o conhecimento e o desenvolvimento das pessoas envolvidas. Para Sodré (2012), sustentabilidade, comunicação e educação andam juntas, em um processo em que a aprendizagem se sobrepõe à mera transmissão de informações. Segundo ele, “a sustentabilidade requer uma ampla partilha de conhecimento, que não pode ser entendida como mera vulgarização de informações técnicas, ainda que caracterizada pelo gigantesco volume de dados e pela velocidade das tecnologias digitais” (SODRÉ, 2012, p. 36).

O engajamento dos *stakeholders* tornou-se indispensável para a competitividade das empresas, juntamente com política de preços, qualidade e inovação, mas para que o seu envolvimento seja efetivo, a organização precisa transmitir confiança, o que implica na construção de uma missão que seja crível para os seus públicos. (Nakagawa, 2012). Misser (2014) constata que mais e mais empresas ao redor do mundo estão sendo pressionadas a prestar contas de suas atividades relacionadas à sustentabilidade a toda a sua rede de *stakeholders*. As organizações que compreenderam a importância dessas atitudes para seus

negócios já se deram conta que relacionamentos bem construídos contribuem para o aprendizado e inovação em produtos e processos sustentáveis, para uma gestão mais eficaz dos riscos à reputação e para a construção de um ambiente de confiança entre a companhia e seus públicos. Organizações com esse perfil estão conduzindo gradualmente a sua governança corporativa para um modelo de governança colaborativa (MISSER, 2014).

É possível concluir, portanto, que o contexto comunicativo contemporâneo, como caracterizado por Bucci (2009) e Castells (2003), pressiona as empresas a adotarem atitudes e práticas colaborativas com a sua rede de *stakeholders*. O processo de comunicação, por meio do compartilhamento de significados, dá sentido para as interações e às trocas realizadas pelas empresas com os seus públicos. Esse processo gera aprendizagem e contribui para a formação da cultura organizacional (Schein, 2007) que, no caso da pesquisa em questão, tem como objetivo a sustentabilidade das empresas analisadas.

3.3 CONDICIONANTES PARA RELACIONAMENTOS CONSTRUTIVOS ENTRE PÚBLICOS E EMPRESAS

Entre os fatores determinantes para que a interação entre empresas e públicos seja construtiva e perene está a transparência que, de acordo com Rawlins (2006; 2008 apud Bortree, 2011) apresenta quatro dimensões. A primeira dimensão é a participação, que ocorre por meio da implementação de um clima de diálogo e trocas com os seus entornos interno e externo; a segunda é a disponibilidade de informações suficientes para que as pessoas possam fazer seu próprio julgamento sobre a organização; a terceira dimensão é a atitude proativa da empresa em assumir publicamente a responsabilidade pelos seus atos e decisões e, por último, o fomento à comunicação aberta com todos os interlocutores e atores constitutivos da organização.

As organizações que dialogam com seus públicos sobre sustentabilidade têm mais chances de criar engajamento, contribuindo também para o bem-estar da sociedade como um todo, segundo Signitzer & Prexl (2008, apud Bortree, 2011). Dessa forma, o resultado da interação de uma empresa com a sua rede de relacionamentos vai muito além da mudança de percepção ou melhoria de imagem em seus produtos, serviços ou marcas, nos níveis mercadológico e institucional, mas estimula o envolvimento dos públicos em torno das mensagens que são transmitidas. Esse movimento insere-se em um processo de permanente

mudança de atitudes com vistas a atender às demandas da sociedade contemporânea, como explica Ferrari (2011):

Ao longo do século XX, as organizações cresceram baseadas na lógica econômica, fórmula que tem de ser mudada por força dos novos desafios decorrentes das grandes transformações sociais e tecnológicas e das lições que essa mesma lógica vem lhes impondo. A mudança dessa fórmula deve começar pela adoção, por parte das organizações, de uma nova postura que as leve a assumir o seu papel de atores sociais, o que é cada vez mais importante para a boa condução das questões públicas e para transformar o modo como os indivíduos deliberam na sociedade. E, diante desse cenário, a comunicação passa a assumir um papel mais importante do que em décadas anteriores (FERRARI, 2011, P. 140-141).

Bortree (2011) coordenou uma pesquisa com membros da *Public Relations Society of America* (PRSA) para buscar elementos que levassem ao entendimento sobre a forma como é conduzida a comunicação e o relacionamento, com foco em meio ambiente. Constatou-se que os públicos que merecem mais atenção das organizações pesquisadas são os empregados, consumidores, governo, ativistas e acionistas. Para interagir com esses grupos de *stakeholders*, as empresas usaram principalmente a intranet e as *newsletters* junto ao público interno. Os canais mais utilizados para a comunicação com os *stakeholders* externos foram os *websites*, *press releases*, relatórios anuais e *newsletters* dirigidas a consumidores e os menos usados são o *twitter* e *podcasts*. Mídias sociais foram pouco citadas, o que surpreendeu os pesquisadores porque os públicos que defendem o meio ambiente, ativistas em grande parte, têm elevada presença nesses canais e são assíduos na sua utilização para a divulgação de seus objetivos e engajamento de apoiadores. A pesquisa também constatou que os temas que mereceram mais atenção na comunicação sobre meio ambiente das organizações abordadas foram a eficiência energética, a reciclagem e os produtos e serviços ambientalmente responsáveis.

Uma das recomendações feitas pelo estudo de Bortree (2011) é que as organizações atentem mais para o uso das mídias sociais digitais em suas estratégias de comunicação, principalmente quando focadas em assuntos sobre o meio ambiente. O estudo concluiu que as companhias mais compromissadas com a transparência e com a abertura de suas informações junto aos públicos encontravam-se, também, mais engajadas no processo de comunicação. No entanto, os resultados obtidos não garantem que a comunicação, por si só, seja útil para que os *stakeholders* se posicionem a respeito da responsabilidade da organização. Para reverter esse quadro, Bortree (2011) recomendou que as empresas levassem em conta todas as dimensões da transparência nas atividades de comunicação voltadas às ações ambientais. Esse aspecto é muito importante porque, em parte, as companhias são julgadas pelos seus *stakeholders* com

base na sua responsabilidade com a sociedade, o que inclui os seus compromissos com a erradicação dos impactos negativos de seus processos e políticas no meio ambiente, como são definidas as externalidades (BORTREE, 2011).

É possível concluir que os relacionamentos construídos em um processo de busca da sustentabilidade dependem do equilíbrio entre o discurso organizacional, do comportamento transparente, assim como de uma comunicação estratégica alinhada e integrada aos negócios para alcançar a credibilidade dos *stakeholders*. Na sequência, apresentamos os pontos de vista de alguns autores que tratam sobre a forma como o processo de comunicação interfere na busca da sustentabilidade.

3.4 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

No Capítulo 1 foram abordados os diversos vínculos, correlações e entendimentos sobre os conceitos de RSC, cidadania corporativa e sustentabilidade, que decorrem do ponto de vista dos autores pesquisados. Na área da comunicação o cenário não é diferente e a forma como RSC e sustentabilidade são tratados reflete a perspectiva de estudiosos, de países ou regiões. Autores europeus como Christensen, Morsing e Thyssen (2013) e norte-americanos como Bortree (2014) focam os seus estudos de comunicação em RSC. Como foi apresentado no Capítulo 1, a perspectiva da pesquisa em questão é da RSC como parte integrante da sustentabilidade (Almeida, 2002). Portanto, as análises dos autores que se referem à comunicação dirigida à RSC, expostas na sequência, são compreendidas pelo estudo em questão como referências e contribuições ao entendimento do processo de comunicação para a sustentabilidade.

O centro da análise de Christensen, Morsing e Thyssen (2013) é o estudo das diferenças existentes entre o discurso e a prática de RSC nas organizações que, segundo os autores, têm levado muitos pesquisadores ao redor do mundo à conclusão de que a comunicação é vista como um processo superficial, se for comparada às outras ações desenvolvidas pelas empresas. Para Christensen, Morsing e Thyssen (2013) as discrepâncias que ocorrem entre o discurso, disseminado por meio da comunicação, e a prática de RSC nas organizações são positivas. Na concepção dos autores, a comunicação de RSC deve ser muito mais aspiracional do que descritiva das atividades de responsabilidade socioambiental que as empresas desenvolvem. Christensen, Morsing e Thyssen (2013) avaliam que o caráter

aspiracional da comunicação estimula o debate sobre ideais e valores e se constitui em um importante recurso de mudança social. Mesmo quando o discurso não reflete completamente as práticas organizacionais, as discussões podem incentivar o engajamento contínuo em torno da sustentabilidade, acreditam os autores.

Para Bortree (2014) a comunicação a respeito de RSC só é realmente efetiva se for construída com base no conhecimento dos interesses e expectativas dos públicos estratégicos e em condutas éticas na divulgação das informações. Considerada um aspecto crítico para as políticas de RSC das organizações (Manhein & Pratt, 1986 apud Bortree, 2014), a comunicação precisa levar em conta, pelo menos, três aspectos para que os resultados esperados se concretizem: a) o teor das informações divulgadas deve instigar os indivíduos a aprofundarem seu conhecimento sobre as iniciativas de RSC das organizações; b) as estratégias para levar as informações de RSC até os públicos estratégicos devem ser adequadas; c) o impacto que os programas de RSC exercem sobre os públicos atingidos precisa ser considerado (BORTREE, 2014).

Estudos realizados³³ pelo Arthur W. Page Center, analisados por Bortree (2014), para entender o processo de comunicação com foco em RSC, concluíram que os *stakeholders*, especialmente consumidores, costumam se mostrar céticos a respeito de ações desenvolvidas pelas empresas. Para que as partes interessadas alterem sua percepção e atribuam credibilidade aos programas de RSC patrocinados pelas empresas, os estudos recomendam que a comunicação seja mais efetiva em mostrar aos *stakeholders* o valor gerado e compartilhado pelas iniciativas de RSC e de meio ambiente executadas pelas organizações. Ou seja, mais do que comunicar os benefícios proporcionados pelas atividades de RSC e sustentabilidade, nas quais as empresas investem, a comunicação tem que informar o valor criado por essas ações e o quanto é compartilhado com os públicos envolvidos (BORTREE, 2014).

Outro aspecto levantado pelas pesquisas realizadas pelo Arthur W. Page Center e citado por Bortree (2014) é que as atividades de RSC das organizações, bem como a sua comunicação, costumam ser dirigidas apenas a um país ou região. Para a pesquisadora, é importante as empresas considerarem um cenário *cross-cultural* no planejamento e execução de suas iniciativas de RSC. Bortree (2014) observa que, atualmente, grande parte das companhias atua ou tem vínculos institucionais, comerciais, societários, financeiros e operacionais em mais de um país ou região do mundo, o que aumenta a necessidade de

³³ O Arthur W. Page Center comissionou 10 estudos com a finalidade de estudar a comunicação em RSC (Bortree, 2014).

projetar as políticas de RSC e sua comunicação com a atenção voltada para todas as regiões e culturas atingidas pelas atividades desenvolvidas. Uma última recomendação da autora é que a comunicação em RSC tenha entre seus princípios a visão de que a sustentabilidade é uma estratégia-chave para os negócios. Para Bortree (2011 apud Bortree 2014) os comunicadores devem considerar que RSC e sustentabilidade caminham juntas e que fazer negócios que garantam o futuro sustentável da organização impactará a forma como os programas de RSC são criados, implementados e comunicados.

3.5 DIÁLOGO E RELACIONAMENTO COMO CONDIÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE

As organizações adotam vários modelos de relacionamento com seus públicos. Para entender e tipificar a maneira como as empresas interagem com esses grupos, Grunig e Hunt (1984) realizaram uma pesquisa com o objetivo de identificar as práticas de Relações Públicas (RP) e classificá-las de acordo com suas características. O estudo possibilitou a descoberta de quatro modelos de possíveis condutas da atividade de RP criando um método que pode ser replicado para avaliar a comunicação em outras organizações. O Quadro 11 apresenta as características das práticas dos modelos de RP elaborados P pelos autores Grunig e Hunt (1984).

Quadro 11 – Modelos de Relações Públicas

Modelo de RP	Características
Assimétricos de Mão Única – Comunicação Unilateral Modelos que não estão baseados em pesquisas ou reflexão estratégica Tentam promover a imagem positiva da organização e “protegê-la do ambiente externo”	
Agência de imprensa ou divulgação	- Propósito: obtenção de publicidade favorável para uma organização ou indivíduos na mídia de massa não se preocupando transmitir a verdade.
Informação pública	- Propósito: disseminar informações por meio da mídia de massa, internet ou ferramentas de comunicação dirigida, enfatizando os meios de comunicação como única alternativa de comunicar.

<p>Assimétrico de Duas Mãos</p> <p>Utiliza a pesquisa para identificar percepções e, em seguida, desenvolver mensagens visando a induzir os públicos a se comportarem como a organização deseja</p> <p>Consiste na persuasão científica</p> <p>É mais eficaz do que os modelos das agências de imprensa e informação pública</p> <p>É um modelo “egoísta” porque a organização parte do pressuposto que está correta e o público errado</p>
<p>Simétrico de Duas Mãos</p> <p>É baseado na pesquisa pois busca identificar as percepções e opiniões de seus públicos</p> <p>Utiliza a comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com públicos estratégicos</p> <p>Costuma ser mais ético do que os três modelos anteriores</p> <p>Permite que a questão do que está correto seja objeto de negociação entre a organização e os públicos e vice-versa</p>

Fonte: Grunig (2011, p. 37, 38)

A prática de um dos modelos de comunicação por um determinado grupo de organizações pode indicar o grau de comprometimento que essas empresas desenvolvem com os seus públicos. Segundo Grunig (2011), a organização que adota um comportamento mais responsável tende a se comunicar simetricamente, ou seja, leva em conta os interesses de seus *stakeholders* e busca a construção de alianças, o que está em linha com França (2011). França (2011, p. 265, 286, 287) considera o diálogo como “a estratégia dos relacionamentos, ou seja, a capacidade que têm as partes de ouvir e entender os seus pontos de vista, ainda que diversos, para se obter o consenso sobre um ponto em comum a ser atingido ou se tomar uma decisão contrária”. No entanto, o sucesso dessa estratégia depende do processo de comunicação, considerado a base dos relacionamentos. Além disso, essas interações são complexas e “exigem muita perspicácia no seu gerenciamento [...], o que ocorre porque os públicos não são estáveis, têm interesses próprios e grande expectativa em relação ao que a organização pode fazer por eles”.

Do ponto de vista de *marketing*, Kotler (2010, p. 129) afirma que “as práticas da sustentabilidade conquistam a admiração do consumidor e iniciam com ele um diálogo”. Hardt e Milstein (2003) inserem o diálogo como um dos elementos-chave para a proposta de criação de valor às organizações por meio da sustentabilidade. Segundo os dois pesquisadores, a realização de uma forma mais inclusiva de capitalismo é caracterizada por um diálogo de duas vias, (o que remete aos relacionamentos simétricos, teorizados por Grunig e Hunt (1984), citados anteriormente) e a colaboração com os *stakeholders* previamente negligenciados ou ignorados pelas empresas como, por exemplo, ambientalistas radicais e moradores de comunidades (favelas).

3.6 CONCEITUAÇÃO DE PÚBLICOS E *STAKEHOLDERS*

Os termos públicos e *stakeholders* costumam ser utilizados como sinônimos. No entanto, de acordo com Grunig (2011) há uma pequena diferença entre os dois conceitos. Segundo ele, “ públicos se formam quando as organizações tomam decisões que têm consequências sobre as pessoas que se encontram dentro e fora da organização, e que não participaram do processo decisório” (GRUNIG, 2011, p. 88). França (2011, p. 299), com base na Teoria Situacional dos Públicos (Grunig e Hunt, 1989, 1997, 1984) diz que existem quatro tipos de públicos: o *não público* que não tem relacionamento algum com a empresa; público latente que, apesar de passivo, pode ser considerado um público potencial, se receber informações sobre a empresa; público consciente, que reconhece a existência de um problema e tentará resolvê-lo e, por último, “o público ativo, que conhece os problemas e se envolve com a organização, podendo ser favorável ou hostil”. Freeman (1984) conceituou os públicos como *stakeholders* considerando o potencial ou capacidade de que esses grupos têm para afetar ou de serem afetados pelas organizações, enquanto Carrol (1998) definiu *stakeholders* como as partes interessadas, todos que, de alguma forma, têm interesses em jogo na sua relação com as empresas (FRANÇA, 2011).

A partir da sua visão a esse respeito, França (2011, p. 290) desenvolveu o que chamou de “conceituação lógica de públicos” e os definiu em públicos essenciais, públicos não essenciais e redes de interferência, conforme o Quadro 12:

Quadro 12 – Conceituação Lógica de Públicos (França 2008 *apud* França 2011)

Públicos	Definição
Essenciais	São fundamentais para constituição e manutenção da estrutura, gestão, sobrevivência e execução das atividades-fim. Constitutivos: Possibilitam a existência da empresa como os empreendedores, sócios e investidores e o governo, que tem o poder de autorizar ou não o funcionamento da organização. Não constitutivos/de sustentação: são imprescindíveis mas não interferem, diretamente, na constituição da empresa. É o caso dos colaboradores, clientes, consumidores, fornecedores etc.
Não Essenciais	Redes de interesse específico. Por serem acidentais, não participam das atividades-fim. São divididos em redes de consultoria, divulgação e promoção; redes de setores associativos; redes de setores sindicais; redes de setores comunitários.
Redes de Interferência	Por conta de sua liderança e representatividade perante o mercado, podem gerar interferências indesejáveis para a organização ou apoiá-la. São divididas em rede de concorrência; redes de comunicação de massa; redes ativistas e ideológicas; grupos de pressão.

Fonte: França (2008) *apud* França (2011)

Hardt (2006) apresenta outra visão sobre os grupos que são afetados ou com potencial de serem atingidos pelas empresas. Seu conceito, definido como Transatividade Radical (Hardt e Sharma, 2004 apud Hardt, 2006) pressupõe que as organizações rompam barreiras e acessem os *stakeholders*, definidos pelo autor como periféricos e que, portanto, estão fora do campo de visão das empresas. A perspectiva de Hardt (2006) está associada à proposta de atendimento das necessidades dos grupos que estão à margem dos processos de decisão das organizações em investimentos, negócios e inovação. Segundo ele, “o conhecimento e o aprendizado de *stakeholders* isolados sinalizam para as empresas investimentos que devem fazer em recursos e capacidades apropriadas, permitindo-lhes gerar novas estratégias para a criação de valor” (HARDT, 2006, p. 172).

Para concluir esse capítulo, o Quadro 13 apresenta as perspectivas adotadas pelo presente estudo no que se refere ao processo de comunicação e relacionamento para a construção da sustentabilidade das MPMEs pesquisadas.

Quadro 13 – Processo de comunicação para a sustentabilidade e perspectivas do estudo

	Processo de Comunicação (Sentido amplo)	Processo de Comunicação (Sustentabilidade)
	<ul style="list-style-type: none"> - Significados compartilhados e criação de sentido. - Processo interativo e colaborativo. - Abandono da visão emissor-receptor. - Organizações como fenômenos de comunicação. - A comunicação como elemento constitutivo das organizações. - A cultura organizacional como resultado da troca de significados realizada no processo de comunicação. - Modelos de Relações Públicas e definições de públicos e <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de comunicação como meio de engajamento e aprendizagem sobre sustentabilidade. - Interação e colaboração entre as partes interessadas e a organização. - Mais do que informar sobre os benefícios, a comunicação precisa tratar do valor criado e compartilhado com as partes interessadas. - Adoção de uma perspectiva intercultural (<i>cross-cultural</i>) considerando que as empresas e suas redes de <i>stakeholders</i> estão inseridas em um ambiente globalizado e multicultural. - Estratégias de comunicação para a sustentabilidade são desafiadas a considerar os <i>stakeholders</i> periféricos e não somente os tradicionais e mais conhecidos.

Perspectiva adotada pelo estudo	O processo de comunicação como fator de aprendizagem e criação de uma cultura que mobiliza a organização e sua rede de <i>stakeholders</i> (ou públicos) na direção da sustentabilidade como seu objetivo-fim. No presente estudo públicos e <i>stakeholders</i> são entendidos como sinônimos.
--	--

Fonte: pesquisadora

Esse capítulo apresentou os autores e as perspectivas que fundamentaram a pesquisa no que se refere ao processo de comunicação. Observou-se que a comunicação é elemento constitutivo das organizações e que o compartilhamento de significados, por meio do processo de comunicação, cria a cultura organizacional (Ferrari, 2011; Christensen, Morsing e Thyssen, 2013). No cenário abordado, a comunicação adquire características colaborativas, o que está em linha com a necessidade de inserção e engajamento dos *stakeholders* no projeto de sustentabilidade das empresas pesquisadas.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que nortearam a realização do estudo, detalha os principais resultados da pesquisa e apresenta a análise dos dados obtidos, com base na bibliografia estudada. O conteúdo é dividido em três partes. A primeira trata dos objetivos, metodologia e dos critérios de seleção da amostra de MPMEs pesquisadas. A segunda parte do capítulo relaciona os principais resultados dos questionários enviados e que foram divididos em: a) caracterização das MPMEs e dos participantes do estudo; b) entendimento das MPMEs sobre sustentabilidade; c) visão das MPMEs sobre a comunicação; d) opinião das MPMEs sobre aspectos com potencial de transformar o cenário dos seus negócios. Na terceira parte do capítulo é apresentada a análise dos resultados da pesquisa levando em conta as respostas dos participantes aos questionários enviados, entrevistas realizadas, bibliografia pesquisada e fontes secundárias. Os dados apurados foram dispostos na matriz balizadora das informações da pesquisa formada por dois eixos, processo de comunicação e estágios de sustentabilidade.

4.1 OBJETIVO GERAL

Verificar a contribuição do processo de comunicação para a construção da cultura da sustentabilidade nas MPMEs pesquisadas.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as ferramentas de comunicação utilizadas pelos empreendedores consultados.
- Compreender como os empresários se relacionam com sua rede de *stakeholders*.
- Verificar se os empreendedores desenvolvem suas ações de comunicação com intenção estratégica.
- Apurar se há uma inter-relação entre comunicação e sustentabilidade no ambiente dos negócios das empresas pesquisadas.

4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

O estudo desenvolvido teve caráter exploratório com a utilização das técnicas de questionário autoaplicável e entrevista em profundidade. A característica exploratória da investigação tem respaldo na definição de vários autores. Gil (2002, p. 41) afirma que esse tipo de pesquisa tem como “objetivo o aprimoramento de ideias [...]” e se caracteriza pela flexibilidade em seu planejamento porque possibilita a “consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”. Pesquisas exploratórias proporcionam, também, mais familiaridade com o tema, tornando-o mais conhecido (Silveira e Córdova, 2009). Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006, apud Caridade, 2012, p. 81), estudos exploratórios são realizados quando se deseja “examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, do qual se tem dúvidas ou não foi abordado antes”. Essa afirmação está plenamente de acordo com a pesquisa em questão uma vez que há pouco conhecimento acumulado sobre o assunto abordado. Myers (2009) reforça esse entendimento ao acrescentar a busca de novas perspectivas como um dos objetivos dos estudos exploratórios:

Os estudos exploratórios justificam-se para temas ou problemas de pesquisa com base em novas perspectivas ou que não tenham sido abordados antes; oferece aos pesquisadores a oportunidade de compreender o contexto no qual as ações e as decisões foram tomadas. A pesquisa qualitativa e os estudos exploratórios são aplicados para entender, de maneira aprofundada, as motivações, razões e contextos onde são desenvolvidas as crenças que levam às ações (MYERS, 2009 apud CARIDADE, 2012, p 81).

Para a realização da pesquisa foram usados dois instrumentos: o questionário e a entrevista em profundidade. O questionário autoaplicável, composto por 22 questões, sendo 21 fechadas de múltipla escolha e uma aberta, foi enviado à amostra em um link, via e-mail. No total, os empreendedores foram instigados a opinar a respeito de 97 itens relacionados às características gerais da sua empresa, visão e práticas de comunicação, percepção sobre a sustentabilidade no contexto do seu negócio, e sobre aspectos relacionados à sua visão de futuro.

O questionário foi dividido em três partes sendo que a primeira delas visou à busca de informações sócio-demográficas do empreendedor e do negócio como, por exemplo, setor de atividade, idade da empresa e do respondente, formação do empreendedor, localização geográfica e perfil do cliente. Na segunda parte, foram abordadas as visões de sustentabilidade e qual o conceito adotado pelas MPMEs estudadas e, por último, tratou-se de

aspectos relacionados ao processo de comunicação visando à obtenção dos respondentes a resposta para a questão crucial da pesquisa: os empresários consideram o processo de comunicação importante para a construção da sustentabilidade de seus empreendimentos? Finalmente, os participantes foram estimulados a se posicionar sobre os fatores que consideram oportunidades, desafios ou ameaças para o futuro de sua própria organização.

A partir de uma primeira avaliação dos resultados do questionário *online* foi possível estabelecer um roteiro semiestruturado para a realização de oito entrevistas em profundidade. A análise das respostas dos questionários, fornecidas pelos participantes, permitiu identificar pontos que mereciam uma abordagem mais refinada com vistas ao atendimento dos objetivos do estudo. Ou seja, enquanto a primeira fase da pesquisa, realizada por meio do questionário, viabilizou a coleta de um número elevado de informações de empresários em todo o país, que puderam ser trabalhadas estatisticamente, a entrevista em profundidade contribuiu para qualificar as respostas, enriquecendo os resultados do estudo e ampliando o conhecimento sobre o objeto estudado (BARROS e NOVELLI, 2012; SELTIZ et al apud BARROS, 2012; MARCONI e LAKATOS, 2003).

4.4 CARACTERIZAÇÃO E CRITÉRIOS DA AMOSTRA

A técnica usada para a definição da amostra dos empresários foi não probabilística e selecionada de acordo com critérios de intencionalidade e conveniência (Novelli, 2012; Marconi e Lakatos, 2003). A opção por esse caminho deve-se, principalmente ao cenário que caracteriza as MPMEs no Brasil. Além do elevado número de MPMEs no Brasil, essas empresas apresentam enormes disparidades em relação a sua cultura, objetivos de negócio, motivações e, até mesmo, formalização de seu empreendimento, como foi abordado no Capítulo 2. A diversidade e amplitude do universo das MPMEs dificulta a realização de um estudo que tenha como objeto o conjunto dessas empresas ou que garanta a proporcionalidade necessária para que os resultados possam ser generalizados. Diante desse cenário, para viabilizar a realização da pesquisa e encontrar respostas para dois temas ainda muito pouco explorados, principalmente pelas micro e pequenas empresas, a comunicação e a sustentabilidade, foram definidos critérios para a constituição de uma amostra que possibilitasse a execução do estudo. Para viabilizar a realização da pesquisa e atender aos

seus objetivos foram estabelecidos os seguintes parâmetros para a constituição da amostra de MPMEs:

- Classificação das empresas pelo porte de acordo com o número de pessoas ocupadas, conforme metodologia utilizada pelo IBGE. Esse critério, apresentado no Capítulo 2, estabelece que, para o setor industrial, são consideradas microempresas as organizações que contam com até 19 pessoas ocupadas; pequenas empresas são aquelas que mantêm entre 20 e 99 pessoas ocupadas e médias empresas, de 100 a 499 pessoas ocupadas. Para empreendimentos dos setores do comércio e serviços, os parâmetros do IBGE estabelecem que são microempresas aquelas que têm até nove pessoas ocupadas; pequenas empresas mantêm entre 10 e 19 pessoas ocupadas e médias empresas, entre 50 e 99 pessoas ocupadas.
- As empresas que formaram a amostra são privadas e de capital brasileiro. Não foram consideradas ONGs e outras entidades sem fins lucrativos, assim como estatais ou organizações em atividade no Brasil, mas de capital estrangeiro;
- As empresas da amostra oferecem ao mercado produtos e/ou serviços associados à sustentabilidade ou têm posicionamento público que as identificam como organizações compromissadas com a sustentabilidade;
- Estão localizadas em diferentes regiões geográficas do país e exploram diversas atividades econômicas.

Estabelecidos esses critérios foram investigadas bases de dados³⁴ que poderiam ser as fontes para a identificação de MPMEs que atendessem às especificações da amostra. O primeiro crivo ocorreu nos próprios sites das bases mencionadas, o que possibilitou a extração de um número preliminar de MPMEs cujas informações indicavam o potencial alinhamento à busca que estava sendo feita, o que resultou em 107 empreendimentos. A partir dessa etapa, a

³⁴ As bases de dados utilizadas para identificar MPMEs para a pesquisa foram: Finep - Prêmio Nacional de Inovação – Categoria Micro e Pequenas Empresas – Edições 2006-2013 –Disponível em <http://www.premiodeinovacao.com.br/>. Acesso em 10/09/2014; Centro Sebrae de Sustentabilidade. Disponível em <http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/>. Acesso em 11/09/2014; Exame PME- 250 empresas que mais crescem no Brasil, 2014. Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/exame-pme-lista-as-250-pequenas-empresas-que-mais-crescem>. Acesso em 15/09/2014; Instituto Empreender Endeavor. Disponível em <https://endeavor.org.br/empreendedores-endeavor/>. Acesso em 10/10/2014; Prêmio Isto É Empresas Mais Conscientes. Categorias Pequena e Média Empresa. Disponível http://www.istoe.com.br/reportagens/389075_ISTOE+PREMIA+AS+EMPRESAS+MAIS+CONSCIENTES+D+O+BRASIL. Acesso em 23/10.2014. Análise dos Modelos de Negócios Sustentáveis Ethos. Disponível em <http://www3.ethos.org.br/ce2013/modulos/analise-de-modelo-de-negocios-sustentaveis/>. Acesso em 10/10/2014; Prêmio Competitividade Brasil para Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <http://www.mbc.org.br/mpe/>. Acesso em 23/10/2014; Fimai 2014. Disponível em <http://www.fimai.com.br/pages/galeria.aspx?ativo=true&modo=vertical&mn=12>. Acesso em 30/11/2014. Prêmio Professor Samuel Bechimol e Banco da Amazônia de Empreendedorismo Consciente. Disponível em <http://www.amazonia.desenvolvimento.gov.br/>. Acesso em 30/11/2014.

investigação foi refinada por meio de visitas aos sites das próprias empresas, além da leitura de publicações na mídia convencional e especializada que possibilitaram aprofundar o conhecimento sobre as organizações que apresentavam potencial para integrar a amostra.

Para parte das 107 organizações identificadas, não foi possível obter dados que confirmassem os critérios exigidos para participar da pesquisa devido à ausência de fontes de informação complementares no site ou mídia, além da impossibilidade de contato por meio de e-mail ou, até mesmo, telefone. Ao final desse processo obtivemos 79 MPMEs e 103 empreendedores, uma vez que havia empresas com mais de um sócio. Desta forma, a amostra final contou com 79 MPMEs que se tornaram o objeto do estudo e que receberam o questionário.

O envio da pesquisa via e-mail foi iniciado na primeira quinzena de dezembro de 2014 e a recepção de respostas concluída em 20 de janeiro de 2015. Foram feitos dois reforços com o reenvio dos questionários às empresas que não haviam respondido. Cada empreendedor recebeu uma nota explicativa sobre a pesquisa com seus objetivos e o compromisso de confidencialidade. No total das 79 MPMEs, tivemos o retorno de 42 MPMEs, obtendo um índice de 53,2% de retorno. Das 42 respostas recebidas, duas empresas não foram consideradas para o computo geral porque suas respostas revelaram um número de empregados acima do critério utilizado pela pesquisa, o que as caracterizava como organizações de grande porte.

Uma vez analisadas as respostas dos questionários, foram realizadas as entrevistas em profundidade com oito empreendedores, que representaram 20% das empresas que responderam o questionário e cujos negócios estavam localizados em diferentes regiões do país. As médias, medianas, desvio padrão e *rankings* de relevância foram calculados com base nos conceitos de Bussab e Morettin (2002).

4.5 RESULTADOS DA PESQUISA: PERFIL DAS EMPRESAS E RESPONDENTES

Das empresas que responderam à pesquisa, 35 (87,5%) são consideradas micro e pequenas. As cinco (12,5%) restantes são organizações de porte médio. A maioria das respostas foi prestada pela liderança das organizações. 22 respondentes (55%) são fundadores e/ou presidentes dos empreendimentos, oito (21%) são sócios e outros quatro (8%) diretores. Somente quatro questionários foram respondidos por profissionais de nível gerencial ou

coordenação. Dois participantes não especificaram suas funções. Esse resultado atende, parcialmente, a uma das metas da pesquisa, que era a obtenção de respostas da liderança das organizações pesquisadas. A maioria das empresas que participaram do estudo surgiram a partir do ano de 2000, período em que se iniciou o crescimento do empreendedorismo por oportunidade. Do total de organizações que responderam ao questionário, 31 (77,5%) foram fundadas em 2000 ou nos anos posteriores e as outras nove (22,5%) são anteriores a 2000 o que reflete a situação acima descrita.

Em relação ao perfil dos clientes das organizações que responderam à pesquisa, 60% disseram que comercializam seus produtos e/ou serviços diretamente para o consumidor/cliente. Outras integram cadeias de valor de companhias de grande porte, além de realizarem operações com o governo ou empresas públicas. A maioria delas, no entanto, faz negócios com mais de um tipo de cliente. A Tabela 4 apresenta com mais detalhes as informações que caracterizam o grupo de MPMEs estudadas, em relação a setor, localização, número de empregados, idade e perfil do cliente.

Tabela 4 – Perfil das empresas participantes do estudo

SETOR		
	Número-Quantidade	(%)
Indústria	22	55
Comércio	12	30
Serviços	04	10
Agroindústria	02	5
REGIÃO		
Norte	03	7,5
Nordeste	05	12,5
Centro-Oeste	03	7,5
Sudeste	25	62,5
Sul	04	10
IDADE DAS EMPRESAS	Média	Mediana
	14,3	13,5
NÚMERO DE EMPREGADOS	Média	Mediana
	52	14

PERFIL DO CLIENTE		(%)
Outras empresas privadas	29	72,5
Consumidor Final	23	57,5
Cadeias de Valor de Grandes Empresas	06	15
Empresas públicas	05	12,5
Governo (estadual, federal, municipal)	05	12,5
PORTE DA EMPRESA		(%)
Micro e Pequena	35	87,5
Média Empresa	05	12,5

O questionário aplicado também tratou de buscar informações a respeito do participante da pesquisa. Como vimos anteriormente, a maioria dos respondentes (22, ou 75% dos retornos ao questionário) é formada por fundadores e/ou presidentes das organizações e oito (20%) são sócios e, portanto têm participação societária na organização. Mais da metade dos pesquisados concluiu, ao menos, um curso de pós-graduação e a grande maioria é formada por homens, como pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5 - Perfil dos respondentes da pesquisa

ESCOLARIDADE		(%)
Superior Completo	28	70
Pós-Graduação	21	51
Superior Incompleto	10	25
Médio	02	0,5
GÊNERO		
Homens	31	78
Mulheres	09	22,5
IDADE MÉDIA	45 anos	

As atividades desenvolvidas pelas organizações pesquisadas apresentam grande diversidade. Em atendimento aos critérios da amostra e aos objetivos da pesquisa, todas as empresas se dedicam à fabricação ou desenvolvimento de produtos ou serviços associados à

sustentabilidade ou apresentam posicionamento público que as identifique como organizações compromissadas com a sustentabilidade, por meio de sua gestão ou diferenciais, entendidos como sustentáveis, embutidos nos produtos e serviços que oferecem ao mercado. A Tabela 6 descreve a atividade de cada uma das organizações. Os empreendimentos não foram identificados para preservar a confidencialidade de suas informações.

Tabela 6 – Caracterização individual das MPMEs pesquisadas

REGIÃO NORTE			
Empresa	Número de empregados	Idade	Atividade
01	42	15	Fabricação de bombons.
02	30	23	Tratamento de esgotos e efluentes.
03	07	05	Fabricação de alimentos com ingredientes amazônicos.
REGIÃO NORDESTE			
04	480	17	Construção de lajes de prédios com o uso de plástico reciclado.
05	72	15	Fabricação de artigos de plástico com uso de matérias-primas naturais renováveis.
06	20	07	Design: fabricação de produtos à base de fibra de coco. Desenvolvimento de jardins verticais.
07	08	08	Consultoria em gestão ambiental e sustentabilidade.
08	49	07	Desenvolvimento de tecnologia com foco na agricultura.
REGIÃO CENTRO-OESTE			
09	120	11	Consultoria e construção de edificações sustentáveis.
10	05	05	Integração de sistemas de informação para empresas de saneamento.
11	160	28	Construção civil.
REGIÃO SUDESTE			
12	24	13	Pesquisa, desenvolvimento, industrialização e comercialização de embalagens biodegradáveis e compostáveis, à base de fécula de mandioca visando à redução de pegada de carbono.
13	273	19	Gerenciamento de resíduos.
14	28	06	Produção e comércio de artigos para casa com matérias-primas 100% naturais.
15	10	15	Produção de alimentos (conservas).
16	05	06	Coleta de sementes e produção de mudas para reflorestamento.
17	02	05	Pesquisa e desenvolvimento de tecnologias para a

			redução de impactos ambientais em processos industriais.
18	35	15	Produção de sacos plásticos, lonas e sacolas com resíduos descartados.
19	15	07	Indústria e comércio de cosméticos à base de café.
20	50	10	Produção de calçados com matérias-primas recicladas.
21	02 diretos/ 03 contratados	15	Desenvolvimento de estações para tratamento e reúso de água.
22	20	13	Produção de cosméticos.
23	24	32	Produção de café.
24	48	5	Atuação em vários setores com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento sustentável.
25	06	06	Sistemas de monitoramento para controle e vazão de água.
26	02	05	Consultoria em construção civil sustentável.
27	12	28	Oficina automotiva.
28	38	17	Logística reversa e transformação de cartões e crachás.
29	13	05	Produção de papel reciclado com sementes.
30	0	02	Consultoria em projetos de sustentabilidade.
31	2	15	Produção de canetas biodegradáveis, à base de amido de milho.
32	300	49	Fabricação de móveis.
33	15	10	Transformação de resíduos da mineração em produtos para construção civil.
34	06	20	Oficina automotiva.
35	11	34	Fabricação de produtos de limpeza biodegradáveis
36	0	02	Consultoria para gestão ambiental.
REGIÃO SUL			
37	58	14	Projeto integrado para atendimento dos segmentos de saneamento, captação de água, irrigação etc.
38	08	07	Desenvolvimento e comercialização de usinas de biodiesel em pequenas plantas.
39	90	20	Desenvolvimento e fabricação componentes automotivos de borracha com a utilização produtos renováveis como sílica de casca de arroz.
40	13	15	Consultoria para a gestão de comunidades em projetos de infraestrutura.

4.5.1 Liderança na condução da Sustentabilidade nas empresas pesquisadas

Na maioria das empresas pesquisadas é a liderança quem define a política ou linhas gerais de sustentabilidade, resultado que não chegou a surpreender devido ao micro e pequeno porte da maior parte dos empreendimentos e sua estrutura enxuta. Em 32 MPMEs (80%) que participaram do estudo, a gestão da sustentabilidade é feita pelos fundadores, proprietários, sócios, presidentes e diretores. Para elucidar como se dá a governança da sustentabilidade nas organizações pesquisadas, optou-se por avaliar, em separado, as cinco empresas de porte médio que, por serem maiores, tendem a ter uma estrutura organizacional mais sofisticada. Em quatro das organizações consideradas médias, existem áreas cujas atribuições visam exclusivamente à sustentabilidade sendo que, em três dessas empresas, os formatadores da política de sustentabilidade são os líderes (fundadores, proprietários, sócios ou diretoria executiva). A configuração da gestão da sustentabilidade nas médias empresas permite deduzir que a governança e operacionalização dos assuntos relacionados ao tema ganham mais sofisticação na medida em que as empresas crescem, mas o fundador segue mantendo o seu papel de líder na condução dos projetos.

Nas micro e pequenas empresas o líder é o fundador, mas foi possível observar também que duas organizações associam a sustentabilidade a *marketing*, venda e posicionamento do seu produto. Um terceiro empresário atribuiu à gestão da sustentabilidade em sua organização uma definição própria: “*sustentabilidade está na política da empresa, com todos os processos integrados. Não há um único responsável. A responsabilidade é de todos*”.

No geral, considerando todo o universo de respondentes da pesquisa, conclui-se que são os fundadores que determinam a forma como as empresas gerenciam os projetos que visam ao seu desenvolvimento sustentável.

4.5.2 Conceito e estágio de sustentabilidade que prevalece nas MPMEs pesquisadas

Para identificar qual o entendimento de sustentabilidade das empresas estudadas, o questionário ofereceu cinco opções para resposta, além da possibilidade do respondente citar a sua própria concepção, caso as alternativas apresentadas não correspondessem à realidade do

seu negócio. As opções sugeridas no questionário foram desenvolvidas com base nos estágios da cidadania corporativa de Mirvis e Googins (2006), utilizados na metodologia do estudo bianual sobre gestão da sustentabilidade das empresas brasileiras da FDC (Lauriano, Bueno e Spitzreck 2014). Levou-se em conta também as concepções a respeito do estágio de sustentabilidade nas organizações (IBGC, 2007), baseados em Willard (2005), Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009), além de Amato Neto (2011).

Os conceitos dos autores citados, abordados com profundidade no Capítulo 1, foram adaptados ao contexto das MPMEs, visando à análise dos dados e ao atendimento dos objetivos do estudo. Os participantes da pesquisa foram estimulados a escolher a alternativa do questionário que mais se aproximava ao entendimento de sustentabilidade que prevalece em sua empresa e, caso não concordassem com as opções sugeridas, poderiam formular a sua própria definição. Cada conceito de sustentabilidade desenvolvido para o estudo corresponde a um posicionamento de sustentabilidade da organização, possibilitando a apuração do estágio em que se encontram as empresas pesquisadas e a sua posterior inclusão na matriz balizadora dos resultados da pesquisa conforme pode ser observado no Quadro 14.

Quadro 14 – Conceito de Sustentabilidade e Estágio das Empresas

Conceito de Sustentabilidade	Estágio da Empresa
É um conjunto de normas, regulações e certificações relacionadas ao meio ambiente, relações de trabalho e pagamento de impostos.	Rudimentar
É a prática e a difusão de iniciativas para reduzir custos, por meio de melhorias na eficiência na utilização de recursos como água e energia, e destinação de resíduos.	Ecoeficiente
É o posicionamento de marketing da empresa, seus produtos e serviços.	Mercadológico
Uma estratégia de negócios que considera os pilares social, econômico e ambiental.	Integrado
Uma cultura transformadora e colaborativa, cuja finalidade é mobilizar a empresa para o desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis, contribuindo para a proteção do meio ambiente, melhoria contínua da qualidade de vida das pessoas e para a garantia dos direitos das futuras gerações.	Transformador

Fonte: Elaboração da pesquisadora, com base em Mirvis e Googins (2006) ; Lauriano, Bueno e Spitzreck (2014); Willard (2005 *apud* IBGC, 2007); Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) e Amato Neto (2011).

Mediante os resultados obtidos junto as 40 MPMEs que participaram do estudo, o Quadro 15 apresenta o resultado das respostas a respeito do entendimento de sustentabilidade que prevalece nas organizações:

Quadro 15 - Resultados encontrados nos estágios das empresas

Quantidade de empresas	Estágio da Empresa
29	Transformador
08	Integrado
02	Mercadológico
01	Ecoeficiente
0	Rudimentar
40	Total

O estudo verificou também quais são os fatores decisivos para a construção da cultura da sustentabilidade pelas MPMEs estudadas. Essa questão, abordada no próximo item do texto, aprofundou a compreensão sobre o contexto das organizações fornecendo elementos fundamentais para aprimorar a investigação e os seus resultados.

4.5.3 Fatores que mais contribuem para a sustentabilidade das MPMEs estudadas

Comunicação transparente, ética nos negócios, proteção ao meio ambiente, inovação e desenvolvimento de produtos sustentáveis além do cumprimento da legislação tributária, trabalhista e de meio ambiente foram considerados fatores mais relevantes para a construção da sustentabilidade, segundo as empresas pesquisadas. Esses fatores foram citados pela totalidade dos participantes, demonstrando que são entendidos por eles como imprescindíveis para o fortalecimento da sustentabilidade das organizações estudadas. Para uma melhor compreensão, o Quadro 16 apresenta todos os itens que foram avaliados pelos respondentes e que estão agrupados em cinco dimensões: Comunicação, Cidadania, Meio Ambiente, *Stakeholders* e Negócio.

Quadro 16- Fatores de construção da sustentabilidade nas MPMEs pesquisadas

Dimensão	Fator avaliado	Muito relevante Relevante	
		Número	(%)
Comunicação	Comunicação Transparente	40	100
	Diálogo com partes interessadas	39	97,50
	Prover informações sobre sustentabilidade a clientes	35	87,50
	Prover informações sobre sustentabilidade para fornecedores	34	85,00
Cidadania	Ética nos negócios	40	100

Meio Ambiente	Proteção ao meio ambiente	40	100
Stakeholders	Prover benefícios – além daqueles exigidos pela legislação – aos empregados	39	97,5
	Treinamento e Educação sobre sustentabilidade aos funcionários	38	95,00
	Ações para a melhoria das condições de vida da comunidade onde a empresa atua	35	87,18
	Promoção de ações filantrópicas	27	67,50
Negócio	Inovação e desenvolvimento de produtos sustentáveis	40	100
	Geração de lucros aos acionistas	39	97,50
	Cumprimento da legislação tributária, trabalhista e de meio ambiente	40	100
	Convênios ou parcerias com universidades ou centros de pesquisa	36	89,74

Os fatores de mais peso na construção da sustentabilidade nas empresas pesquisadas estão distribuídos entre as cinco dimensões, o que sugere uma interdependência entre práticas organizacionais vinculadas à comunicação, cidadania, meio ambiente e *stakeholders* com vistas à valorização e sustentabilidade do negócio.

4.5.4 Motivações para a Sustentabilidade

Os respondentes avaliaram 14 potenciais motivações que poderiam ter sido o estímulo para que decidissem ter uma empresa voltada ao mercado de produtos e serviços associados à sustentabilidade. As respostas evidenciaram o caráter pragmático dos respondentes em relação aos desafios e expectativas do seu próprio negócio, mas também o seu compromisso com a construção da sustentabilidade em um sentido mais amplo, que vai além da operação de seu empreendimento. Esse comportamento sinaliza que as empresas pesquisadas têm noção de que atuam em um ambiente operacional complexo, fruto de transformações sistêmicas que ocorrem em nível global (Misser, 2014). As motivações foram agrupadas no Quadro 17, de acordo com as dimensões da comunicação, cidadania, meio ambiente, *stakeholders* e negócio.

Quadro 17 – Motivações para a sustentabilidade das MPMEs pesquisadas

Dimensão	Motivação	Muito relevante	
		Relevante	
		Número	(%)
Comunicação	Melhoria da Imagem e Reputação	39	97,5
Cidadania	Comprometimento com o desenvolvimento da comunidade	36	89,74
Meio Ambiente	Proteção da natureza	39	97,5
Stakeholders	Preocupação com gerações futuras	38	95,00
	Exigência dos Clientes	24	58,97
Negócio	Inovação em produtos e serviços	39	97,5%
	Credibilidade para a marca, produtos e serviços	39	97,5
	Valorização da empresa	39	97,5
	Oportunidades de fazer negócios	37	92,3
	Vantagem competitiva	37	92,3
	Acesso a novos mercados	37	92,3
	Participação em cadeias de valor de grandes empresas	31	77,5
	Geração de lucros aos acionistas	31	77,5
	Cumprimento da legislação e exigências regulatórias	27	66,7

Pelas informações apresentadas, pode-se deduzir que as motivações estão muito associadas à valorização do negócio, à imagem e reputação, credibilidade para a marca e inovação. A proteção à natureza e a atenção às gerações futuras são dois fatores que também apresentam muita relevância nas respostas à pesquisa e indicam a preocupação dos empreendedores com o legado da operação de suas empresas.

Os dados já apresentados ofereceram um cenário sobre o perfil da amostra de MPMEs, dos respondentes da pesquisa e as linhas gerais do seu entendimento sobre sustentabilidade. As informações mostraram também os fatores que mais pesam na construção do conceito de sustentabilidade e as motivações que levaram os empreendedores a optar por negócios associados a essa perspectiva. As próximas seções apresentam os resultados da pesquisa no que se refere ao processo de comunicação, principais *stakeholders*, ferramentas e

instrumentos de comunicação e relacionamento utilizados pelas MPMEs com a finalidade de se desenvolver de forma sustentável.

4.6 A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS PESQUISADAS

A comunicação é estratégica e alinhada aos objetivos corporativos para 33 (82,5%) empresas. Em outras sete organizações (17,5%) as atividades de comunicação são esporádicas e ocorrem sem que haja um planejamento prévio. No entanto, independente da forma como o processo se dá, a totalidade dos participantes disse considerar a comunicação relevante ou muito relevante para a sustentabilidade de seu empreendimento, o que evidencia uma conexão entre as duas áreas, comunicação e sustentabilidade, no ambiente organizacional, mesmo que o empreendedor não trate do processo de comunicação como sendo uma dimensão formal e diferenciada. Essa constatação responde a um dos objetivos específicos da pesquisa, que era verificar se os respondentes entendem a comunicação e a sustentabilidade como áreas inter-relacionadas e conectadas nas suas empresas.

Segundo os respondentes, a comunicação é relevante ou muito relevante para a sustentabilidade de suas empresas principalmente na promoção do engajamento dos funcionários, informação de clientes e consumidores sobre os atributos sustentáveis dos seus produtos ou serviços, atração de profissionais alinhados aos seus princípios e no reconhecimento da sustentabilidade da organização pela opinião pública. O Quadro 18 fornece indicações sobre as expectativas dos participantes do estudo a respeito da contribuição do processo de comunicação para a sustentabilidade do seu empreendimento.

Quadro 18 – Contribuição do processo de comunicação para a sustentabilidade

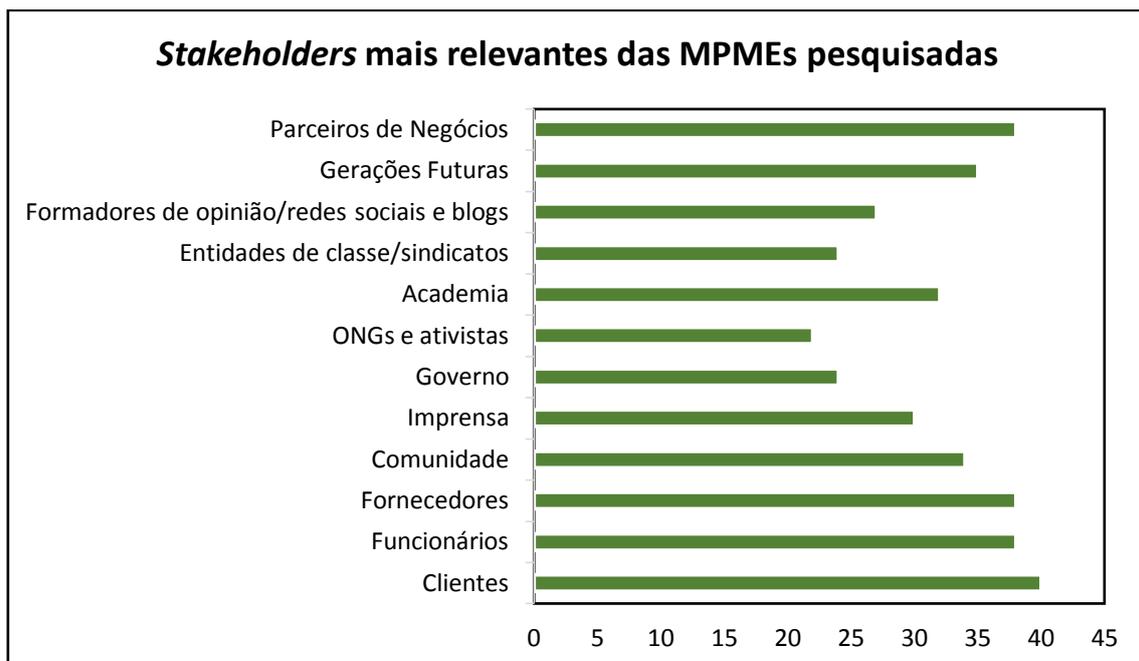
Fatores de Sustentabilidade	Número de empresas	Relevante ou Muito relevante (% das MPMEs estudadas)
- Engajar funcionários e outros colaboradores	39	97,44
- Informar clientes e/ou consumidores sobre os atributos sustentáveis de produtos e serviços - Atração de profissionais alinhados aos valores e objetivos da empresa - Reconhecimento da sustentabilidade da empresa pela opinião pública	38	95,00
- Conscientizar clientes sobre a destinação adequada de embalagens e outros resíduos (logística reversa) - Apoio ao fortalecimento da cultura da empresa - Apoiar a empresa na identificação de parcerias adequadas aos seus objetivos estratégicos	37	92,31
- Manter atualizados os canais de comunicação da empresa como sites, perfis nas redes sociais, publicações, Intranet, blogs etc. - Fidelização de clientes e fornecedores	36	90,00
- Definição de mensagens-chave para o posicionamento da empresa - Ajudar na gestão e prevenção de crises de imagem e relacionamento com <i>stakeholders</i>	35	87,50
- Facilitar o diálogo da empresa com representações da sociedade	34	85,00
- Promover a interação com cooperativas, associações, ONGs e outras entidades de interesse da empresa - Buscar espaços qualificados na mídia por meio de sugestões de pauta sobre a empresa	33	82,50
- Apoiar as metas de crescimento e vendas	31	77,50
- Fazer estudos sobre a percepção pública da empresa e seus produtos ou serviços	30	74,36
- Realizar estudos e análises sobre o cenário político e econômico para apoiar as decisões da liderança	26	65,00

As respostas fornecidas pelos respondentes mostram que a grande maioria dos empreendedores espera que o processo de comunicação os auxilie em atividades estreitamente ligadas ao seu negócio. Ações como a obtenção de espaço qualificado na mídia, realização de pesquisas e estudos sobre a percepção pública da organização, muito identificadas com atividades de comunicação, apresentam menos relevância para as empresas pesquisadas.

4.6.1 Quem são os *stakeholders* mais importantes das empresas pesquisadas?

O estudo prosseguiu com o objetivo de descobrir quem são os *stakeholders* que têm mais peso na estratégia de sustentabilidade das empresas. Segundo o resultado da pesquisa, clientes, funcionários, parceiros de negócios e fornecedores estão no topo da lista dos públicos e são as partes interessadas mais relevantes para a construção da sustentabilidade, como pode ser observado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Principais *stakeholders* das empresas pesquisadas



A escolha dos participantes da pesquisa está em linha com a definição de França (2011, p. 292, 293), que classifica funcionários, clientes e fornecedores como *públicos não constitutivos ou de sustentação*. Esse grupo de *stakeholders*, mencionados no Gráfico 4, são imprescindíveis e essenciais para viabilizar o negócio, apesar de não terem interferência direta

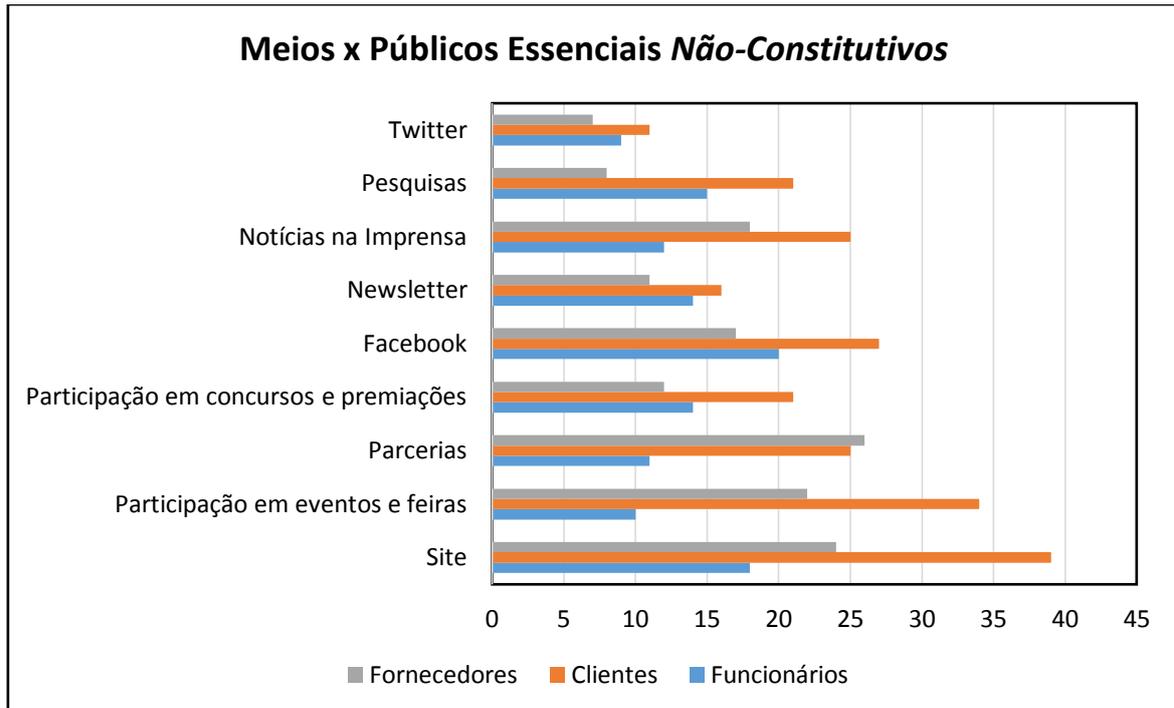
na constituição da empresa, como é o caso de fundadores, acionistas, considerados por França (2011) como públicos *constitutivos*, sem os quais a empresa não existiria. Ainda levando em conta as definições de França (2011), entre os públicos das redes de interferência, que têm o poder de intervir de forma positiva ou negativa nas operações das empresas, a comunidade é o público que tem mais relevância para os participantes do estudo.

4.6.2 Como as MPMEs pesquisadas se comunicam e se relacionam com seus *stakeholders*?

O site corporativo é o instrumento mais utilizado pelas empresas pesquisadas para divulgar suas atividades, valores, produtos e serviços. O site foi citado por 38 (95%) participantes da pesquisa como o instrumento usado para se comunicar com os *stakeholders*. A presença do site corporativo como a principal ferramenta de comunicação das MPMEs pesquisadas está em linha com os resultados do estudo realizado por Bortree (2011), abordado no Capítulo 3, que aponta o *website* como um dos meios mais utilizados pelas empresas americanas para comunicarem seus públicos externos sobre as suas iniciativas na área ambiental. Pelas suas próprias características, o site funciona como uma *vitrine* da organização na internet e pode ser acessado por todos os públicos da empresa, tanto os essenciais como também aqueles que não são considerados estratégicos. No entanto, a totalidade das MPMEs pesquisadas associam ao site outras estratégias de comunicação ou relacionamento, de acordo com o público que desejam atingir. A participação em eventos e feiras foi citada por 34 MPMEs como meio que utilizam para se relacionar com clientes e/ou consumidores. Os instrumentos menos usados são o *blog*, o *twitter* e o relatório de sustentabilidade.

Para um melhor entendimento das informações sobre as ferramentas de comunicação utilizadas para cada grupo de *stakeholders*, os resultados foram agrupados de acordo com a classificação dos públicos de França (2011), abordada no Capítulo 3. O Gráfico 5 mostra como as MPMEs que responderam a pesquisa se comunicam e se relacionam com os públicos *Essenciais- Não Constitutivos*, que são os funcionários, clientes e fornecedores.

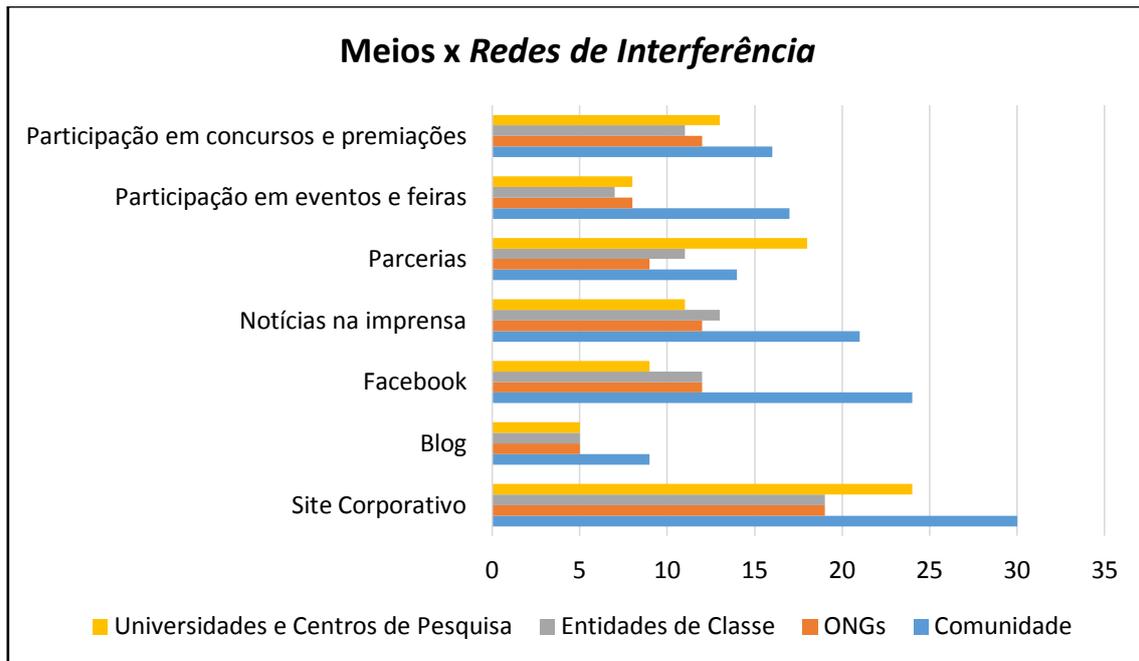
Gráfico 5 – Comunicação e Relacionamento com *Públicos Essenciais-Não Constitutivos*



A pesquisa mostrou, também, a utilização de ferramentas que, pelas suas características, destinam-se a grupos específicos de *stakeholders*. Em relação ao público interno, por exemplo, os murais são citados por 15 empresas (37,5%) e a Intranet por 10 organizações (25%), como meios utilizados para a comunicação e o relacionamento com funcionários. Na comunicação com o governo que, na classificação de França (2011) é um público *constitutivo* porque tem o poder, por meio de leis ou regulamentações, de decidir sobre a operacionalização da empresa, o meio de comunicação mais citado é o site corporativo (17 empresas ou 42,5% da amostra), seguido da participação em eventos e feiras (13 MPMEs ou 32,5% dos participantes).

As empresas pesquisadas comunicam-se com suas *redes de interferência* (França, 2011) de várias formas, mas o site corporativo continua sendo o veículo mais presente também no relacionamento com ONGs, comunidade, entidades de classe, universidades e centros de pesquisa, como pode ser observado com mais detalhes no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Comunicação e Relacionamento com *Redes de Interferência*

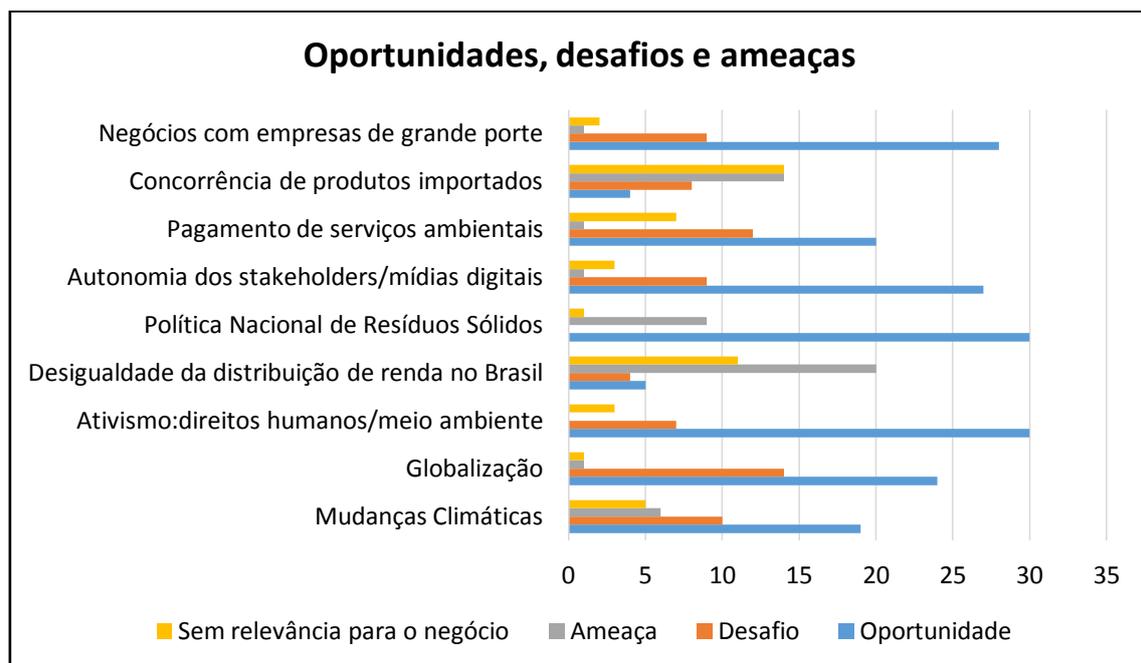


Para estreitar o relacionamento com a comunidade 23 empresas (57,5%) dizem apoiar e patrocinar eventos para estreitar o seu relacionamento com a comunidade. Também dirigidas a esse público, as ações filantrópicas são utilizadas por 15 empreendimentos. As notícias da imprensa devem-se, em grande parte, ao perfil de algumas empresas e seus empreendedores. Boa parte das organizações que formaram a amostra é apoiada por entidades ou instituições de fomento e difusão da sustentabilidade, inovação e empreendedorismo e, por serem *cases* de sucesso, são divulgadas na mídia. Há, também, a presença de empreendedores que se tornaram referência na área e passaram a ministrar palestras em eventos, gerando mídia positiva na imprensa local, regional ou, até mesmo, nacional. Os relatórios de sustentabilidade ainda são muito raros entre as organizações pesquisadas, o que se deve ao custo de sua elaboração e a percepção de que a ferramenta não gera resultados imediatos. Entre as empresas de médio porte, que não contam com relatório de sustentabilidade, algumas mencionaram o interesse de investir em sua elaboração no curto prazo.

4.7 VISÃO DE FUTURO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

As MPMEs estudadas enxergam as mudanças climáticas, os efeitos da globalização e a crescente autonomia dos *stakeholders* muito mais como oportunidades ou desafios para seus negócios do que como ameaças. A principal preocupação dos empresários é com a concorrência dos produtos importados que afeta em torno de 30% dos respondentes, enquanto outros 30% dizem que esse aspecto não interfere na sua empresa. Essas informações foram obtidas por meio de uma questão que solicitou aos participantes do estudo que emitissem sua opinião sobre nove fatores com elevado potencial de interferir nas operações de suas organizações. Os resultados mostraram a disponibilidade dos empresários em encararem os desafios e aproveitarem oportunidades que se evidenciam em alguns mercados como, por exemplo, negócios que decorrem das mudanças no clima. O Gráfico 7 mostra como as empresas que participaram da pesquisa se posicionam em relação aos fatores apresentados:

Gráfico 7 – Percepção de futuro das MPMEs pesquisadas



Para obter uma avaliação mais precisa dos respondentes, a respeito dos aspectos propostos para a sua avaliação, as respostas das empresas foram segmentadas de acordo com a época de sua criação. As empresas foram divididas em anteriores ao ano 2000, época em que o empreendedorismo era motivado, principalmente, pela necessidade de sobrevivência, e posteriores ao ano 2000, quando as decisões de empreender passaram a ser motivadas, em sua

maioria, pela oportunidade. Constatou-se que as organizações fundadas até o ano 2000 (total de nove empresas ou 22,5%) tendem a enxergar o impacto das mudanças climáticas como oportunidades de negócios, enquanto as MPMEs fundadas a partir do ano 2000 encaram esse aspecto como um desafio.

Os dois grupos têm a mesma percepção sobre a autonomia dos *stakeholders* de emitirem a sua opinião sobre a empresa nas redes sociais e o ativismo de ONGs e outras entidades de defesa do meio ambiente e direitos humanos, globalização, PNRS e negócios e parcerias com organizações de grande porte. Tanto as empresas que nasceram antes de 2000, como aquelas que foram criadas a partir de 2000, veem esses aspectos muito mais como oportunidades do que desafios. A concorrência com produtos e serviços importados é mais preocupante para as organizações anteriores a 2000.

Os dados apresentados até o presente se constituem nos principais resultados obtidos por meio dos questionários. As informações permitiram conhecer o perfil das MPMEs pesquisadas, como também dos participantes da pesquisa. Dessa forma, foi possível atender aos seguintes objetivos do estudo: a) identificar as ferramentas e meios utilizados para a divulgação dos produtos e serviços; b) conhecer os principais *stakeholders* das organizações pesquisadas e os meios que utilizam para se relacionar com eles; c) obter, dos informantes, a percepção sobre o papel do processo de comunicação para a construção da sustentabilidade de seus empreendimentos; d) compreender se comunicação e sustentabilidade são áreas que se conectam no ambiente organizacional.

A próxima seção trata da análise dos dados da pesquisa considerando as respostas dos questionários, as entrevistas realizadas com oito empreendedores (20% dos participantes do estudo), os elementos que compõem a matriz balizadora das informações da pesquisa (comunicação e sustentabilidade), com base na bibliografia apresentada nos capítulos 1, 2, 3.

4.8 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A análise dos resultados da pesquisa, realizada por meio do questionário e entrevistas com os empreendedores, está amparada em dois pilares: processo de comunicação e a prática da sustentabilidade. Inicialmente, ambos os pilares serão explicados individualmente, considerando a bibliografia de referência e os objetivos do estudo. Na sequência, os resultados obtidos com os questionários e as entrevistas serão examinados de acordo com os estágios de

sustentabilidade transformador, integrado, mercadológico e ecoeficiente, desenvolvidos com base nos conceitos do IBGC (2007), baseados em Willard (2005), Mirvis e Googins (2006), Lauriano, Bueno, Spitzbeck (2014), Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) e Amato Neto 2011. A análise do processo de comunicação tem como fundamentos os princípios que definem os modelos de relações públicas identificados por Grunig e Hunt (1984 apud Grunig 2011), considerando práticas colaborativas e unilaterais. Por último, as empresas serão posicionadas na matriz balizadora de informações da pesquisa, conforme o seu entendimento e práticas de comunicação e o estágio de sustentabilidade no qual se encontram.

4.8.1 Modelos de práticas de comunicação

A investigação sobre a forma como se dá o processo de comunicação nas organizações pesquisadas utiliza como principal fundamento teórico a definição dos modelos de práticas de relações públicas de Grunig e Hunt (1984 apud Grunig 2011). Quanto à perspectiva para as relações públicas em si buscou-se o entendimento de Ferrari (2011) que atribui à disciplina e profissão o papel de ordenação e inter-relação entre a organização/públicos e públicos/organização, o que significa uma visão mais abrangente do que a comunicação midiática. A visão de Ferrari (2011) sinaliza que o processo de comunicação pode adquirir um caráter relacional e interativo entre as empresas e seus *stakeholders*, conduta considerada essencial para as organizações que buscam a sua sustentabilidade, conforme demonstrado na pesquisa bibliográfica.

Como foi abordado no Capítulo 3, Grunig e Hunt (1984 apud Grunig 2011) identificaram quatro modelos de práticas de RP nas organizações: a) agência de informação pública; b) agência de imprensa ou informações públicas (ambos considerados assimétricos de mão única); c) modelos assimétricos de mão dupla; d) simétrico de duas mãos. Os dois primeiros padrões, agência de imprensa e de informação pública, têm como objetivo apenas obter imagem positiva para a organização utilizando publicidade favorável e divulgação de informações. O modelo assimétrico de duas mãos também almeja à imagem positiva, mas inclui pesquisas na elaboração de suas estratégias. O quarto sistema, simétrico de duas mãos é definido com base em pesquisas e prevê a negociação entre a organização e as partes interessadas, o que o caracteriza como um modelo multilateral.

Os pareceres de Grunig e Hunt (1984 apud Grunig, 2011) e de Ferrari (2011) foram adaptados ao contexto e características das MPMEs estudadas levando em conta os objetivos do estudo. Dessa forma, chegou-se a dois modelos de comunicação que caracterizam a interação, o fluxo de informações e relacionamento das MPMEs que participaram da pesquisa e que foram denominados Colaborativo e Unilateral, conforme o Quadro 19.

Quadro 19 – Padrões de práticas de comunicação das MPMEs

Modelo	Características
Colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> - Disposição ao diálogo; - Intenção estratégica; - Comunicação planejada visando à sustentabilidade; - Plano de estruturar, criar ou fortalecer uma política de comunicação; - Visão de oportunidade no aproveitamento das mídias digitais e outros meios de divulgação e relacionamento; - Presença do fundador e/ou sócio; - Práticas colaborativas; - Foco no negócio; - Atitude proativa.
Unilateral	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação com apenas uma via; - Baixa (ou nenhuma) disposição ao diálogo; - Foco apenas na divulgação de produtos e serviços; - Atitude reativa; - Ações esporádicas.

Fonte: Elaboração da pesquisadora com base em Grunig e Hunt (1984 apud Grunig 2011) e Ferrari (2011)

Observa-se que os dois formatos de comunicação apresentados têm como uma de suas principais diferenças o aspecto interação e relacionamento. Enquanto o modelo colaborativo apresenta muita semelhança com o sistema *simétrico de duas mãos* (Grunig e Hunt, 1984 apud Grunig, 2011), o modelo unilateral é assimétrico e pressupõe apenas uma via, sem que haja a preocupação efetiva de estabelecer diálogos ou alianças entre a empresa e sua rede de *stakeholders*.

Das 40 MPMEs da pesquisa, 33 (82,5%) têm condutas de comunicação mais associadas ao modelo colaborativo e sete (17,5%) ao unilateral. Para chegar a esse resultado foi calculado um *score*, que segmentou as respostas aos itens do questionário de acordo com práticas de comunicação identificadas como colaborativas ou unilaterais. As organizações com pontuação positiva têm condutas que as caracterizam como colaborativas em sua comunicação e relacionamento. Empresas com *score* negativo tendem a adotar o modelo unilateral.

Segundo revelaram os dados da pesquisa, as ações de comunicação da maioria das MPMEs estão fortemente alinhadas à atividade empresarial sendo que o relacionamento com as partes interessadas ocupa posição de destaque na maioria delas. Os resultados encontrados, portanto vão ao encontro da afirmação de Signitzer & Prexl (2008, apud Bortree, 2011) quando reforçam que as organizações que dialogam com seus públicos sobre sustentabilidade são capazes de criar engajamento, contribuindo também para o bem-estar da sociedade como um todo e, também com a perspectiva de Caridade (2012) que destaca a criação de valor que pode ser gerada pelos relacionamentos.

4.8.2 Estágios de sustentabilidade das empresas pesquisadas

A determinação do estágio de sustentabilidade das MPMEs pesquisadas foi inspirada na fundamentação teórica e definições do IBGC (2007), baseadas em Willard (2005), Mirvis e Googins (2006), Lauriano, Bueno, Spitzack, (2014), Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) e Amato Neto 2011. Apresentados com profundidade no Capítulo 1, os estudos desses autores pressupõem que as organizações têm compreensões, motivações e níveis diferentes em políticas e práticas de sustentabilidade, que podem ser divididos em cinco etapas. Resumidamente, a perspectiva do IBGC (2007), baseada em Willard (2005), considera os seguintes estágios: 1) pré-cumprimento legal, no qual a organização enxerga apenas o lucro e ignora a sustentabilidade; 2) cumprimento legal: a empresa limita-se a cumprir a legislação e considera ações sociais e ambientais como custos; 3) além do cumprimento legal: a organização começa a perceber que pode beneficiar-se da ecoeficiência, mas as iniciativas não estão institucionalizadas; 4) estratégia integrada: a organização vislumbra oportunidades com a sustentabilidade; 5) propósito e paixão: é movida pela crença de que a sustentabilidade é o sentido do seu negócio.

Já Mirvis e Googins (2006) enxergam a sustentabilidade como um sinônimo de cidadania corporativa, sendo que esse entendimento fundamenta o estudo bianual sobre o estado de gestão para a sustentabilidade das empresas brasileiras de Lauriano, Bueno, Spitzack (2014), desenvolvido pela FDC. Para esses autores, os estágios de sustentabilidade das empresas são: 1) elementar: a sustentabilidade é esporádica e seus programas não são elaborados; 2) engajado: a liderança leva em consideração alguns aspectos da sustentabilidade, mas as empresas tendem a ser reativas e sua comunicação com os

stakeholders é limitada; 3) inovador: líderes tomam a frente, organizações começam a interagir com *stakeholders* mas têm percepção limitada de transparência e ética. 4) integrado: empreende esforços para mobilizar os colaboradores a se comprometerem com a sustentabilidade. Estrutura integrada; 5) transformador: sustentabilidade está no centro do modelo de negócios, tem como um de seus propósitos a criação de novos mercados.

Na perspectiva de Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009), o primeiro estágio caracteriza-se pela adequação às leis e regulamentações. Na etapa seguinte, as organizações tomam iniciativas em relação ao meio ambiente, por meio de práticas de ecoeficiência. Na terceira fase, as empresas começam a desenvolver projetos para o mercado de produtos sustentáveis; na quarta etapa, redesenham seus modelos de negócios e no quinto estágio transformam paradigmas em inovações.

Às ideias dos autores citados, a respeito das etapas de sustentabilidade das organizações, somaram-se o pensamento de Amato Neto (2011) que define empreendimento sustentável como aquele que insere os princípios da sustentabilidade em todas as suas atividades e relacionamentos. Além disso, se compromete com dimensões que vão além do *triple bottom line* como ética, cultura, trabalho e direitos humanos.

Com base nos autores mencionados, foram desenvolvidos os cinco conceitos apresentados anteriormente, que possibilitaram a apuração do estágio de sustentabilidade das MPMEs pesquisadas e o seu posicionamento na Matriz: transformador (29 MPMEs ou 72,5%), integrado (oito MPMEs ou 20% dos participantes), mercadológico (duas MPEs), ecoeficiente (uma MPE) e rudimentar (nenhuma empresa estudada encontra-se nesse estágio). Na sequência, as MPMEs pesquisadas serão investigadas de acordo com o seu estágio de sustentabilidade, a começar pelas transformadoras.

4.8.2.1 Estágio transformador: quando negócios e sustentabilidade interagem

A averiguação mais aprofundada das empresas que se encontram no estágio transformador revelou algumas características muito importantes para a compreensão do seu contexto. As 29 organizações que pertencem a esse grupo têm idade média de 13 anos. Isso indica que a maioria foi criada após 2000, época em que a motivação para empreender passou a ser muito mais a oportunidade de viabilizar um projeto de negócio próprio do que a necessidade de sobreviver (GEM, 2013; 2014). As transformadoras, portanto, são

organizações jovens, que nasceram no ambiente digital, estimulado pela popularização da internet, que se intensificou a partir do ano 2000. Se for considerado o contexto das discussões em torno da sustentabilidade do planeta, pode-se dizer que as transformadoras surgiram em um período de aprofundamento dos debates sobre as mudanças climáticas e seus efeitos no meio ambiente, economia e sociedade como um todo. Além disso, essas empresas se desenvolveram em uma época de importantes discussões e encontros para debater políticas de desenvolvimento sustentável, como é o caso da Rio+10, em Johannesburgo (2002), e a Rio+20, no Rio de Janeiro (2012).

Em relação à formação, 23 (80%) dos participantes do estudo têm curso superior completo, sendo que 16 (55%) concluíram, pelo menos, um curso de pós-graduação. As organizações que se encontram no estágio transformador valorizam muito o relacionamento com a academia e centros de pesquisa, público considerado muito relevante ou relevante por 23 (80%) dos empreendimentos do grupo. Esse fato pode ser explicado pelo seu interesse em buscar parcerias que os apoiem na inovação e desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis.

Além das características citadas, as empresas transformadoras apresentam outros traços que as destacam e que se sobrepõem à diversidade evidenciada quando a averiguação é individualizada por empresa. A maioria dos empreendimentos, que pertence a esse grupo, têm a sustentabilidade no centro do seu negócio. São empresas que foram criadas para desenvolver produtos e serviços direcionados ao mercado da sustentabilidade ou que buscaram claramente esse posicionamento. Parte delas utiliza matérias-primas que são subprodutos de outros processos industriais (fibras de coco, pneus usados, buchas vegetais, sílica de casca de arroz, materiais descartados na indústria da mineração, plástico, resíduos da construção civil, óleos residuais etc.) e as transformam em produtos sustentáveis gerando valor financeiro, benefícios ao meio ambiente e às comunidades de seu entorno. Outras empresas dedicam-se ao desenvolvimento de tecnologia e fabricação de máquinas e equipamentos que facilitam o processamento de resíduos das indústrias e a sua transformação em matérias-primas para construção civil, bioenergia e outras finalidades. Entre as transformadoras estão, também, organizações de base tecnológica que têm como foco de seu negócio o investimento em tecnologias e sistemas para gestão ambiental e da sustentabilidade além de um empreendimento *spin off*³⁵ universitário dedicado a desenvolver e fomentar a utilização de tecnologia em sistemas para a despoluição.

³⁵ Segundo Pavani (2015) *Spin offs* “são empreendimentos gerados a partir de ativos de conhecimento desenvolvidos em uma universidade, com o objetivo de transformar aqueles conhecimentos em produtos ou

Com base nas informações obtidas pela pesquisa com os questionários, entrevistas e investigação em fontes secundárias, como sites e notícias na mídia, é possível observar que, para a maioria das organizações do estágio transformador, negócios e sustentabilidade se fundem (Mirvis e Googins, 2006). A afirmação dos autores está em linha com a declaração de um proprietário de uma das empresas transformadoras que se dedica ao desenvolvimento de sistemas de tratamento e reúso de água, especialmente para lava-jatos, lavanderias e hotéis. Segundo o empreendedor “*a sustentabilidade é o negócio que vendemos. Está no meu DNA*”. Para outro empresário, cuja organização desenvolve tecnologia e fornece ao mercado embalagens fabricadas à base de fécula de mandioca, a principal competência de sua empresa é “*oferecer um produto que traga benefícios à pegada hídrica e de carbono, que seja compostável e cujo valor percebido pelo cliente seja elevado. É nisso que construímos o nosso próprio valor*”.

No grupo das transformadoras, foi possível encontrar organizações cuja visão de sustentabilidade significa “*quebrar paradigmas tecnológicos*”, como é o caso da empresa que se caracteriza como uma *spin off* universitária. O que move essa empresa, segundo um dos seus idealizadores e sócios, é o projeto de “*levar a tecnologia para a sociedade como um todo*”. Seu foco de atuação é o desenvolvimento de sistemas para a despoluição. Na visão desse empreendedor, “*inovação e sustentabilidade têm que andar juntas apesar de não serem a mesma coisa*”, pensamento que remete aos autores Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) que reforçam que a sustentabilidade tornou-se o principal motor da inovação.

Organizações que se identificam como transformadoras podem ter como característica principal a forma como desenvolvem a sua atividade e seu modelo de negócios sem que seu produto ou serviço represente elevado conteúdo tecnológico ou inovador. Um desses exemplos é uma indústria do setor de alimentos, cujo fundador percebeu que poderia transformar uma tradição familiar em um negócio rentável. Com esse objetivo, adaptou o seu projeto de negócio às condições do local onde está localizada a operação e viabilizou a formação de uma rede de 80 fornecedores locais de matérias-primas (produtores rurais, que se dedicam ao plantio de legumes), além de um sistema de logística reversa de embalagens de vidro e o reaproveitamento de caixas de papelão já utilizadas por outras empresas. Dessa forma, constituiu uma empresa que, além de gerar valor para o seu proprietário, contribui para

serviços a serem comercializados. É uma das formas de transferência de tecnologia para a sociedade”. Tese de doutorado disponível em <https://www.portalfea.fea.usp.br/pesquisa/pesquisa-na-fea/teses-e-dissertacoes/info?id=tde-28052015-143505>. Acesso em 20/06/2015.

e elevar a renda da comunidade diminuindo a dependência da rede pública de benefícios (no município em que está localizada a indústria, 42% do dinheiro em circulação é proveniente de salários pagos pelo setor público ou benefícios sociais, como o bolsa família). O próximo passo da indústria é implantar a rastreabilidade de toda a cadeia de valor e categorizar o seu produto como orgânico o que pressupõe um trabalho de disseminação de informações e de treinamento dos produtores rurais da cadeia de fornecimento. Estudiosos como Amato Neto (2011) consideram o desenvolvimento de cadeias locais de suprimento, bem como a logística reversa e o consequente benefício que as iniciativas geram ao meio ambiente, como ações que contribuem para que as organizações possam ser categorizadas como sustentáveis. O próprio empresário, fundador da indústria alimentícia em questão, avalia que a forma como desenvolveu a operação de sua empresa beneficiou a comunidade, por meio da geração de renda, e proporcionou ao seu negócio segurança no fornecimento de matéria-prima de qualidade. Segundo ele, *“o trabalho de conscientização realizado mudou os hábitos dos produtores rurais, fornecedores de matéria-prima, em relação ao meio ambiente, especialmente no consumo de água”*. Para esse empreendedor, sustentabilidade tornou-se um negócio: *“hoje é uma tendência porque gera rendimento. Quem está praticando, está à frente dos outros”*.

Ainda nessa linha, outro exemplo de empresa transformadora, que montou redes locais de fornecimento de matéria-prima para seu próprio funcionamento, mas que se dedica também ao desenvolvimento de tecnologia, é uma indústria que promove a formação de Arranjos Produtivos Locais (APLs)³⁶ com o objetivo de produzir biodiesel a partir de óleos e gorduras residuais (óleo de fritura). A empresa dedica-se à fabricação de pequenas plantas de usinas de biodiesel e etanol e os complementos necessários a todo o ciclo da operação, da coleta e beneficiamento. Por meio do estímulo aos APLs ou *clusters* a organização cria cadeias de fornecimento dos resíduos cujo beneficiamento gera valor a um produto que, descartado na natureza, polui e danifica o meio ambiente. Para colocar em prática o seu modelo de negócios, o empreendimento em questão atua em parceria de ONGs, governos e outras empresas, o que o caracteriza como uma empresa transformadora também na visão de

³⁶ Vasconcelos, Goldszmidt e Ferreira (2005, p. 17) definem APLs ou *clusters* como “concentrações parciais ou setoriais de empresas, instituições ou governos em torno de um eixo produtivo comum...[...]. Disponível em <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3919.pdf>. Acesso em 05/07/2015. Barros e Rosa (2011, p. 173) afirmam que a discussão em torno dos APLs ou *clusters* começou no final do século XIX com o economista Alfred Marshall. Em sua obra *Princípios da Economia*, Marshall afirmou que a proximidade geográfica das atividades produtivas beneficia as empresas participantes do APL por meio do surgimento de atividades subsidiárias para fornecimento de instrumentos e matérias-primas, viabilidade de utilização de maquinário altamente especializado e um mercado local constante para mão-de-obra qualificada [...] difusão de conhecimento técnico”.

Mirvis e Googins (2006). Para Porter e Kramer (2011) a formação de *clusters* locais é uma das formas de gerar e compartilhar valor porque o modelo possibilita a conexão e proximidade entre a atividade desenvolvida pela organização e a comunidade que a cerca.

4.8.2.2 Motivações para empreender em organizações transformadoras

Como foi possível observar, pelos resultados da pesquisa e exemplos citados, as empresas que integram o grupo das transformadoras são mobilizadas por vários fatores como: a) novos mercados que surgem a partir de regulações (PNRs, por exemplo), leis, certificações mas, principalmente, pela conscientização e mudanças de hábitos de consumo da população; b) novas oportunidades de mercado por meio de inovação em produtos e serviços que encontram-se em linha com as transformações da economia provocadas pela maior conscientização sobre a degradação do meio ambiente, aquecimento global e economia de baixo carbono; c) possibilidade de viabilizar o seu projeto por meio de novos modelos de negócios que incluem a comunidade do entorno, parcerias com ONGs e outras entidades ou associações; d) alguns de seus fundadores são movidos por convicções que superam os interesses no desenvolvimento do seu negócio e os aproximam do estágio de sustentabilidade cuja principal motivação é o “propósito & paixão” (IBGC, 2007, p. 23).

Para um empreendedor entrevistado e questionado sobre os motivos que o levaram a investir em uma empresa que atua no mercado da sustentabilidade, “*o lucro é consequência*” de algo maior que visa deixar um legado para as futuras gerações. Segundo ele, o que torna possível viabilizar esse desejo na sua empresa é o investimento em produtos que embutem uma tecnologia que beneficia a sociedade e o meio ambiente. Para outro empreendedor, “*a sustentabilidade não deve ser encarada apenas como um negócio, mas sim como filosofia de vida, uma doutrinação a ser seguida no dia a dia*”.

O ponto de vista dos empresários de empresas do estágio transformador, que participaram da pesquisa, tem respaldo nos resultados obtidos pelo questionário. Todos consideram a preocupação com as gerações futuras como uma motivação relevante ou muito relevante para empreender um negócio sustentável. Logo em seguida, aparecem fatores estreitamente ligados à dimensão da empresa como credibilidade para a marca, produtos e serviços, vantagem competitiva e inovação em produtos e serviços e, em um contexto mais amplo, na dimensão meio ambiente, a proteção da natureza. É curioso observar que a

exigência dos clientes é uma motivação relevante ou muito relevante de apenas 60% das empresas transformadoras e alcançou a menor pontuação entre todos os fatores avaliados. Apesar da pesquisa não fornecer dados precisos que permitam explicar com segurança os motivos desse item não estar entre os mais importantes, para mais da metade das MPMEs transformadoras, uma das suposições pode ser a própria determinação do empresário em seguir os seus valores e crenças na constituição do seu empreendimento, independente das pressões que possam ser exercidas pelos seus clientes. O Quadro 20 permite observar o posicionamento das motivações para a sustentabilidade das empresas do grupo das transformadoras.

Quadro 20 – Motivações para a sustentabilidade em empresas do estágio transformador

Dimensão	Motivação	Muito relevante Relevante	
		Número	(%) das transformadoras
Comunicação	Melhoria da imagem e reputação	22	75
Cidadania	Comprometimento com o desenvolvimento da comunidade	26	90
Meio Ambiente	Proteção da natureza	28	95
Stakeholders	Preocupação com gerações futuras	29	100
	Exigência dos clientes	17	60
Negócio	Inovação em produtos e serviços	28	95
	Credibilidade para a marca, produtos e serviços	28	95
	Valorização da empresa	27	93
	Oportunidades de fazer negócios	26	90
	Vantagem competitiva	28	95
	Acesso a novos mercados	27	93
	Participação em cadeias de valor de grandes empresas	22	76
	Geração de lucros aos acionistas	22	76
	Cumprimento da legislação e exigências regulatórias	26	90

As informações apresentadas possibilitam uma visão sobre como a sustentabilidade é percebida no grupo de empresas transformadoras, bem como quais são os principais estímulos que levam os empreendedores a adotar modelos de negócios para o atendimento do mercado

de produtos e serviços sustentáveis. Entre as constatações mais relevantes, que apresentam sintonia com a bibliografia apresentada, estão o alinhamento das organizações desse grupo com a inovação, o comprometimento com o seu legado (expresso principalmente pela sua preocupação com gerações futuras e proteção ao meio ambiente) e a estreita ligação entre sustentabilidade e negócios no ambiente organizacional com a finalidade de buscar credibilidade, criar vantagem competitiva e gerar valor para as organizações (MIRVIS e GOOGINS, 2006; HARDT e MILSTEIN, 2003; ALMEIDA, 2002).

4.8.2.3 Estágio integrado: no tripé da sustentabilidade

As oito organizações pesquisadas que se encontram no estágio integrado têm sua política de sustentabilidade fundamentada nos pilares social, econômico e ambiental, conhecido como o tripé da sustentabilidade de Elkington (1998). No estudo realizado com as MPMEs constatou-se que as empresas do estágio *integrado* são as mais antigas da amostra. Elas têm idade média de 22 anos, sendo que duas organizações do grupo são jovens e têm dois e cinco anos de idade, respectivamente. Três empresas que se encontram no estágio integrado são de médio porte e as outras cinco são micro e pequenas empresas. Assim como ocorre nas transformadoras, a política e iniciativas de sustentabilidade dos empreendimentos do estágio integrado são inspiradas pelo fundador da organização, sendo que três empresas de porte médio possuem áreas e equipes dedicadas a cuidar dos assuntos relacionados à área.

As empresas do estágio integrado têm um foco forte na gestão de seus processos, tendo como meta serem sustentáveis. Comparando-se as atividades desenvolvidas pelas organizações do estágio integrado com aquelas das empresas do estágio transformador pode-se deduzir que uma das diferenças está na forma como são definidos os produtos e serviços. Como vimos anteriormente, boa parte das organizações que estão no estágio transformador se caracterizam pelas atividades que desenvolvem apresentarem uma fusão entre negócios e sustentabilidade (Mirvis e Googins, 2006), o que se dá por meio do desenvolvimento de tecnologias, produtos e serviços que já nascem com o conceito da sustentabilidade embutido e com a perspectiva de explorar esse mercado. Uma avaliação caso a caso das empresas que estão no estágio integrado mostra que a maioria delas insere em seus produtos, serviços e modelos de negócios, práticas de gestão, princípios e valores com vistas à construção da sua sustentabilidade. É dessa forma que elas buscam o seu fortalecimento, como testemunha o

empreendedor de uma organização de médio porte: “*a cultura da sustentabilidade deve estar alinhada com a política, práticas e sistemas de gestão das empresas*”. Uma das organizações do grupo, de pequeno porte e certificada como empresa B, se posiciona como um empreendimento com DNA sustentável porque, desde a sua origem, se preocupou com questões sociais e ambientais e faz investimentos com o objetivo de reduzir consumo de energia e água. Foi a elevada pontuação obtida nas ações voltadas ao meio ambiente que garantiu à empresa a certificação internacional. Outro exemplo é uma fazenda de café que rastreia toda a sua produção e mantém um programa de reconstituição de nascentes, preservação de mata e ações com escolas locais visando ao fortalecimento da consciência ambiental. Por outro lado, uma fábrica de móveis (de porte médio) posiciona-se em *rankings* que listam as melhores empresas para trabalhar ou que destacam os seus projetos e programas de sustentabilidade corporativa.

No próximo item dessa análise, serão abordadas as motivações que estimulam os empreendimentos que se encontram no estágio integrado a seguirem o caminho da sustentabilidade na gestão dos seus negócios.

4.8.2.4 Fatores que estimulam a sustentabilidade das empresas integradas

Os motivos que levaram as organizações que formam o grupo de empresas que estão no estágio integrado a buscarem a sustentabilidade apresentam forte conexão com os aspectos relativos à dimensão do negócio, especialmente a valorização do empreendimento, por meio da conquista de vantagem competitiva, acesso a novos mercados e participação dos empreendimentos em cadeias de valor de companhias de grande porte. Na dimensão da comunicação, o principal impulso das empresas do estágio integrado são as expectativas de melhoria em sua imagem e reputação. Além disso, todos os empresários e gestores planejam obter mais credibilidade e valorização para a sua marca, produtos ou serviços, tornando esse um dos motivos mais relevantes de sua opção pela sustentabilidade, como pode ser observado no Quadro 21.

Quadro 21 – Motivações para a sustentabilidade das empresas do estágio Integrado

Dimensão	Motivação	Empresas (número)
Comunicação	Melhoria da imagem e reputação	08
Cidadania	Comprometimento com o desenvolvimento da comunidade	07
Meio Ambiente	Proteção da natureza	07
Stakeholders	Exigência dos clientes	06
	Preocupação com gerações futuras	07
Negócio	Geração de lucros aos acionistas	07
	Cumprimento da legislação e pressões regulatórias	05
	Credibilidade para a marca, produtos e serviços	08
	Oportunidades de fazer negócios	06
	Vantagem competitiva	07
	Valorização da empresa	08
	Inovação em produtos e serviços	08
	Participação em cadeias de valor de grandes empresas	08
Acesso a novos mercados	08	

Conclui-se, portanto, que as empresas do estágio integrado conduzem a sua gestão com a atenção voltada aos benefícios e oportunidades gerados pela sua adesão a princípios e práticas sustentáveis (IBGC, 2007) e, dessa forma atendem a diferentes necessidades dos seus clientes e consumidores (Nidumolu, Prahalad e Rangaswami, 2009) com a intenção estratégica de buscar a sua valorização (Mirvis e Googins, 2006).

4.8.2.5 Sustentabilidade como posicionamento mercadológico

As empresas que estão no estágio mercadológico entendem a sustentabilidade como o posicionamento de marketing de sua marca, produtos ou serviços. Essas organizações acreditam que associar-se a atitudes e princípios reconhecidos como sustentáveis pela opinião pública é um importante diferencial para vender o seu produto ou serviço. Entre as suas principais motivações para a sustentabilidade estão a melhoria da imagem e reputação, vantagem competitiva, acesso a novos mercados e geração de lucros aos acionistas.

Empreendimentos com esse perfil podem ser classificados como aqueles que se encontram no estágio designado como além do cumprimento legal (IBGC, 2007). As empresas nessa categoria estão em dia com as suas obrigações trabalhistas, ambientais, regulatórias, entendem que a ecoeficiência pode reduzir custos e gerar benefícios financeiros e que a associação de seus produtos e serviços com a sustentabilidade pode trazer oportunidades de negócios. No entanto, ainda não se encontram em uma etapa que integra os princípios da sustentabilidade em todos os seus processos, atividades e relacionamentos. Na pesquisa realizada apenas duas empresas encontram-se no estágio mercadológico e ambas são de pequeno porte.

A averiguação individual das motivações que levam essas duas organizações a entenderem a sustentabilidade com foco no *marketing* apresenta semelhança com as informações das empresas que estão no estágio transformador e integrado, com um foco muito forte na dimensão do negócio. Foi interessante observar que, para um dos empreendedores, cuja organização se encontra no estágio mercadológico, fatores como preocupação com gerações futuras e comprometimento com o desenvolvimento da comunidade são pouco relevantes, o que faz crer que o seu olhar está muito mais focado na sustentabilidade como um fenômeno restrito à sua própria empresa do que a um conceito que envolve as partes interessadas de seu entorno e seu legado para o futuro. Segundo esse empresário, a sustentabilidade “*está muito mais focada no que a empresa oferece em produtos e serviços do que em uma área da empresa*”. Para o outro empresário, cuja organização foi classificada como mercadológica, *a exigência dos clientes* não chega a ser uma motivação, enquanto o cumprimento da legislação e as pressões regulatórias são indiferentes, uma evidência de que sua empresa já se encontra em um estágio além do cumprimento legal (IBGC, 2007).

4.8.2.6 Estágio ecoeficiente: redução de custos como estímulo

Empreendimentos cuja visão de sustentabilidade tem foco nos benefícios trazidos pela redução de custos por meio do controle no uso de insumos, como água e energia, ou destinação adequada dos resíduos produzidos em sua atividade estão em linha com os estágios definidos como engajado por Mirvis e Googins (2006) e Lauriano, Bueno e Spitzbeck (2014). Nessa fase do aprendizado e iniciativas sustentáveis o foco é o meio ambiente, por meio da

economia de uso de recursos e destinação correta de resíduos. Com a atenção voltada à redução de custos e benefícios à receita.

Nesse estágio, a pesquisa identificou apenas uma microempresa. Trata-se de uma oficina mecânica que investiu na busca da eficiência e melhoria de sua rentabilidade. Paralelamente a esse processo, seu empreendedor adquiriu conhecimentos sobre a importância da redução do uso de insumos para o meio ambiente tornando-se um *case* divulgado pelo próprio Sebrae para estimular outros empresários do setor a adotarem as mesmas práticas. Segundo ele, “*cada empresário deve ter consciência e cultura de que algo na sua empresa pode dar um retorno sustentável*”. Como abordamos no Capítulo 1 as duas pesquisas realizadas pelo Sebrae (2012; 2013) para obter informações sobre o entendimento e as práticas de sustentabilidade das MPEs brasileiras, revelaram que a grande maioria dos empreendedores se encontra exatamente na etapa de se beneficiar com a redução de custos trazida pela ecoeficiência. Segundo análise do órgão, a maior parte das ações desenvolvidas pelo universo das MPEs ainda são pontuais e não se inserem em uma estratégia mais ampla de negócio. Mas está entre as metas do Sistema Sebrae atuar para reverter o quadro, devido à necessidade de adequação das organizações à PNRS bem como os benefícios que podem ser gerados pela sustentabilidade aos micro e pequenos negócios pela eficiência no uso de recursos como água e energia³⁷.

4.8.2.7 O processo de comunicação para os estágios de sustentabilidade

Depois de ter aprofundado a compreensão sobre as empresas pesquisadas, de acordo com o estágio de sustentabilidade em que se encontram, a análise dos resultados passa a abordar o processo de comunicação das organizações. A ideia é apresentar as relações existentes (quando é possível) entre o modelo de comunicação praticado e o estágio de sustentabilidade das empresas. Dessa forma, espera-se obter uma perspectiva consistente sobre o papel do processo de comunicação para a construção de uma cultura voltada à sustentabilidade na amostra de MPMEs estudadas. O texto está dividido nos seguintes tópicos: a) posicionamento geral das empresas, se são colaborativas ou unilaterais em sua comunicação; b) principais contribuições da comunicação para a sustentabilidade das

³⁷ Em 2012, o Sistema Sebrae lançou o seu Termo de Referência em Sustentabilidade que estabelece a atuação do órgão com base em dois eixos iniciais de trabalho: gestão de resíduos sólidos e eficiência energética (Sebrae, 2012).

empresas; c) o relacionamento com os seus *stakeholders*, meios e ferramentas mais utilizados, de acordo com o estágio de sustentabilidade; d) fatores que tendem a influenciar o futuro das MPMEs, de acordo com seu estágio de sustentabilidade e modelo de comunicação. Por último, as organizações estudadas serão posicionadas na matriz balizadora dos resultados da pesquisa, considerando o processo de comunicação e os estágios de sustentabilidade.

4.8.2.8 Modelos de comunicação colaborativo e unilateral para a sustentabilidade

O modelo de comunicação mais praticado pela totalidade das empresas que participaram da pesquisa é o colaborativo. Esse resultado mostra que 33 empresas (82,5%) adotam práticas interativas com os seus públicos e têm visão estratégica do papel que a comunicação pode desempenhar na construção de sua sustentabilidade e somente sete (17,5%) adotam um modelo mais identificado com a comunicação unilateral. Conclui-se, portanto, que o posicionamento da maioria das MPMEs que participaram da pesquisa está em sintonia com as observações de autores que colocam o diálogo com os *stakeholders* e a comunicação transparente como condicionantes para a sustentabilidade empresarial (RAWLINS, 2006, 2008 apud BORTREE, 2011; CEBDS, 2008; NAKAGAWA, 2011).

Em relação às empresas que se encontram no estágio transformador, nem todas exercem uma comunicação colaborativa, de acordo com as características desse modelo, apresentadas anteriormente. Esse resultado sugere uma aparente contradição, se for levado em conta que as organizações desse grupo têm estreita ligação com a sustentabilidade, o que pressupõe a adoção de práticas de comunicação interativas e dialógicas com suas redes de *stakeholders*. Do total de 29 empresas do estágio transformador, 23 (80%) exercem condutas de comunicação colaborativas e as outras seis (20%) adotam práticas que tendem a ser unilaterais, desenvolvem iniciativas apenas esporádicas e apresentam atitudes mais reativas em relação ao processo de comunicação. Apesar dessas diferenças, quanto à forma como se comunicam e interagem com seus públicos, todas as organizações do estágio transformador disseram considerar a comunicação estratégica para o desenvolvimento sustentável do seu negócio.

Os empreendimentos que se encontram no estágio integrado adotam modelo de comunicação colaborativo, em sua totalidade. São empresas que praticam a comunicação com

elevada intenção estratégica, investem na melhoria de sua imagem e reputação e afirmam que o fazem de forma planejada e com foco na sustentabilidade de seu negócio. Importante levar em conta que, no grupo das integradas, estão três organizações de médio porte que possuem departamentos ou áreas dedicadas a formular e colocar em prática ações de comunicação, condição que não se repete entre as transformadoras, cujo grupo é formado essencialmente por MPEs e apenas dois empreendimentos de médio porte. As duas organizações participantes da pesquisa, que se encontram no estágio mercadológico, dividem-se entre comunicação colaborativa e unilateral, enquanto as informações a respeito da empresa que está nos estágios ecoeficiente sugerem que sua comunicação alinha-se às características do modelo colaborativo.

4.8.2.9 Processo de comunicação nas empresas do estágio transformador

Para um melhor entendimento do contexto comunicativo das organizações transformadoras pesquisadas, a análise de seu modelo de comunicação será segmentada de acordo com o porte das empresas. A grande maioria dos empreendimentos desse grupo (27) é considerada micro ou pequena. Apenas duas organizações são médias e têm estruturas internas dedicadas à comunicação.

Constatou-se que boa parte das MPEs desenvolvem intensa atividade comunicativa e de relacionamento com os *stakeholders* considerados essenciais para o seu negócio, especialmente funcionários, clientes e fornecedores, bem como com as suas redes de interferência (França, 2011) além da academia e comunidade. A ausência de recursos financeiros, estrutura e equipes dedicadas é compensada pela utilização de meios e ferramentas de custo baixo que tornaram-se acessíveis pela tecnologia. Empreendedores mais ativos aproveitam as oportunidades geradas pela sua participação em eventos, feiras e premiações e multiplicam as suas iniciativas por meio das mídias digitais e participações em reportagens desenvolvidas pela imprensa regional e nacional. Ou seja, é possível afirmar que as perspectivas de que as organizações se formam e se expressam por meio da comunicação (Taylor e Cooren apud Casali, 2009) e que a comunicação é um processo constitutivo de toda a vida organizacional (Christensen, Morsing e Thyssen, 2013) se encaixam muito bem no contexto das empresas do estágio transformador. As organizações desse grupo podem ser

entendidas também como “fenômenos de comunicação” (Freitas, 1991, p. 34) porque colocam o seu potencial de relacionamentos e interação a serviço do seu desenvolvimento sustentável. Os empreendedores das MPEs do estágio transformador assumem para si a responsabilidade de conduzir a comunicação e são os seus principais agentes, mesmo sem um planejamento prévio que exponha claramente que o seu objetivo-fim é a sustentabilidade. Foi possível constatar que algumas das atividades desenvolvidas por eles têm caráter intuitivo e pragmático, mas o que prevalece em todas as situações é a intenção de fortalecer a empresa e isso pode ser observado pela afirmação de um dos empreendedores: “*Eu sou o RP da minha empresa. Quem faz a comunicação sou eu. Não tenho equipe*”, diz um empresário. Segundo ele, para empreendimentos como o dele, é mais produtivo contratar um profissional para a operação do que um relações públicas dedicado exclusivamente às atividades de comunicação e relacionamento. Um outro empreendedor tem atuação semelhante, ao produzir ele mesmo o conteúdo ou imagem que vai divulgar: “*eu vou visitar a minha obra e se houver algo interessante, eu mesmo filmo, dou o depoimento e coloco no site, no Youtube e compartilho nas redes sociais*”. A flexibilidade e a mobilidade proporcionada pelas mídias digitais, sejam redes sociais digitais, ferramentas para interação instantânea como o *WhatsApp* ou canais de vídeos, proporcionam autonomia aos empresários que podem fazer suas próprias divulgações, o que remete ao conceito de autocomunicação de Castells (2013).

As motivações que levam as empresas do estágio transformador a entenderem que a comunicação é estratégica para o seu negócio, mesmo que não tenham estruturas, políticas ou iniciativas formalizadas, dependem dos objetivos da organização. Entre as organizações do estágio transformador, até mesmo devido ao micro e pequeno porte da grande maioria, percebe-se a proatividade do empresário com o objetivo de se beneficiar das oportunidades de exposição que aparecem. Segundo um dos empresários, “*o empreendedor é o principal comunicador da empresa*”, ao afirmar que utiliza a comunicação como uma ferramenta de negócio e “*inteligência*”. Além de inserir informações sobre sua organização e serviços, obras, eventos nos quais participa contratou um serviço externo para mapear os acessos ao site, facebook e em canais de vídeo com informações e mensagens sobre a empresa. Com base nesse rastreamento diário ele consegue obter informações sobre as regiões que mais acessam dados sobre seu negócio, o tipo de acesso e informação que o internauta está procurando: “*eu descubro onde e em que estou sendo demandado o que ajuda a planejar minhas decisões*”.

Para o empreendedor da *spin off* universitária fortalecer a comunicação da empresa poderia ajudar na atração de investidores e parceiros por meio da divulgação dos diferenciais de sua organização “*de forma estratégica e pensada caso a caso aumentando a credibilidade*

e o conhecimento da marca”, afirma. Por outro lado, o proprietário de uma empresa que se dedica a desenvolver e a construir estruturas para saneamento básico, acredita que a comunicação pode ajudar na sustentabilidade do seu negócio por meio de um enfoque educativo, para que a população entenda a importância dos tratamentos de água e esgoto para a saúde, educação e meio ambiente. Nas palavras desse empresário, “*a comunicação deveria ser mais agressiva porque temos pouco tempo para preservar o meio ambiente*”. Ou seja, a sua visão de comunicação é muito mais como um processo externo à sua empresa do que algo que faz parte do seu ambiente organizacional: “*na minha empresa a comunicação vai acontecendo ao longo do tempo sem que haja uma formalização*”. Algo comum a todos os empresários entrevistados, empreendedores de micro e pequenas empresas do estágio transformador, é a intenção de estruturar a comunicação de sua empresa, tão logo houver recursos disponíveis. O foco é principalmente a divulgação dos diferenciais sustentáveis de seus produtos e serviços para que os clientes e consumidores percebam o valor embutido e, dessa forma, não levem em conta somente o preço na hora da compra.

Se forem consideradas as empresas de médio porte *transformadoras* o cenário é um pouco diferente. Uma das organizações tem certificação *B Corp*³⁸ e possui equipe de comunicação interna e externa dedicada ao *marketing* e às vendas. A próxima etapa é o fortalecimento da comunicação institucional e interna, bem como a publicação do seu Relatório de Sustentabilidade. Apesar da estrutura de comunicação disponível, a liderança na política e processos de comunicação e sustentabilidade continua sendo de um dos empreendedores. Para um de seus sócios, “*a comunicação contribui para a formação de uma massa crítica e consciente, tornando-a capaz de usar sua força/poder de compra e de decisão, na transformação necessária dos setores produtivos da economia de um país*”. A comunicação ajuda também na formação de vantagens competitivas, como crê um empreendedor que com atuação em gestão ambiental: “*a comunicação voltada à sustentabilidade ratifica as ações e produtos oferecidos pela empresa, ressalta sua posição de mercado junto à concorrência e promove parcerias com os mesmos ideais*”.

Um dado que merece ser visto com atenção é que seis empresas que estão no estágio transformador de sustentabilidade praticam comunicação unilateral. Esse resultado, teoricamente, mostra um aparente descompasso com o seu entendimento de sustentabilidade

³⁸ Certificação internacional para empresas que redefinem o seu conceito de negócios com o objetivo de estar entre as melhores “para o mundo” e que utilizam o seu poder de mercado para solucionar problemas sociais e ambientais. O conceito tem origem no B-Corps e foi desenvolvido pelo B-Lab dos Estados Unidos em 2006. Atualmente existem 1328 B Corps, localizadas em 31 países. Ver em <http://www.sistemab.org/>. Acesso em 05/07/2015.

porque a adoção de relacionamentos unilaterais pressupõe comportamento reativo, baixa disposição ao diálogo, ações esporádicas e sem planejamento. No entanto, foi possível evidenciar por meio de suas respostas individuais à pesquisa que, mesmo nesses casos, as empresas entendem a comunicação como estratégica para a realização dos seus negócios. Uma das explicações possíveis para a *assimetria* entre a prática da comunicação e o estágio de sustentabilidade é o provável desconhecimento dos benefícios que interações mais efetivas com os seus *stakeholders* podem trazer para a sua sustentabilidade, bem como dos dispositivos e ferramentas disponíveis de baixo custo, como o uso intensivo das mídias digitais, participação em eventos, feiras e premiações. É possível deduzir, também, que a proatividade na comunicação está muito relacionada ao perfil do empreendedor, sua disponibilidade e familiaridade com meios e ferramentas de comunicação e relacionamento. Principalmente em organizações de micro e pequeno porte, ele é o líder efetivo e a personalidade que faz acontecer em todas as áreas e atividades que envolvem o desenvolvimento do seu empreendimento.

4.8.2.10 Processo de comunicação no estágio integrado

Como observamos anteriormente, todas as organizações que se encontram no estágio integrado apresentam práticas de comunicação colaborativa. Tal resultado mostra que essas empresas entendem a importância do processo de engajamento dos públicos, bem como a transparência e o planejamento estratégico da comunicação voltada para a sustentabilidade do seu negócio. Os empreendedores, cujos negócios encontram-se nesse grupo esperam que o processo de comunicação contribua para a educação e conscientização sobre a sustentabilidade: “*a comunicação é fundamental para quebrar paradigmas e mudança de hábitos*”. É nesse mesmo sentido que uma empresária do setor de cosméticos expõe as suas expectativas: “*esclarecer e promover a cultura da sustentabilidade para que o consumidor entenda a importância do tema e tome decisões baseadas nesses pilares*”.

No entanto, para que haja a efetiva construção de uma cultura voltada à sustentabilidade a organização precisa preocupar-se com a qualidade de suas informações. Segundo o próprio CEBDS (2008), o envolvimento de todos os atores que interferem no posicionamento sustentável das empresas pressupõe coerência entre a realidade do empreendimento e o que ela efetivamente comunica. Somente dessa forma as ações e

atividades desenvolvidas, com vistas à sustentabilidade, se tornam resultado e valorizam a empresa, como diz um empresário que se dedica prestar consultoria em projetos desse tipo: *“iniciativas de sustentabilidade necessitam da correta e transparente comunicação para se tornarem resultados financeiros”*.

4.8.2.11 Processos de comunicação nas empresas dos estágios Mercadológico e Ecoeficiente

Apenas três organizações estudadas encontram-se nas fases mercadológica e ecoeficiente de sustentabilidade. Duas têm visão mercadológica e apenas uma adota um entendimento que pressupõe ações voltadas à melhoria da ecoeficiência. Em relação à forma como essas empresas se comunicam, há uma divisão entre as duas organizações do estágio mercadológico. Em uma delas, dedicada à indústria e ao comércio de produtos diretamente ao consumidor final, seu empreendedor afirma que a comunicação é planejada de forma estratégica visando aos objetivos da empresa (colaborativa). Esse empresário tem uma expectativa muito clara em relação à contribuição que espera do processo de comunicação para a sustentabilidade de sua empresa: *“o grande desafio está em contribuir para a mudança do paradigma cultural do consumidor conseguindo fazer com que ele agregue valor ao diferencial sustentável percebido e real dos produtos oferecidos. Caso contrário, teremos que brigar por preços com um produto diferencial e aí fica uma concorrência injusta”*. A outra empresa, que se encontra no estágio mercadológico, adota práticas esporádicas de comunicação sem planejá-las. Sua preocupação é muito mais com o posicionamento externo da organização do que nos processos internos de sustentabilidade. Quanto à organização que se encontra no estágio ecoeficiente, pode-se deduzir que o seu proprietário valoriza a comunicação para a sustentabilidade pela sua própria experiência de ser um formador de opinião para o seu setor (oficinas automotivas). Como relatamos anteriormente, o empreendimento do estágio ecoeficiente é apoiado pelo Sebrae tornando-se um *case* para incentivar outros empresários do setor a aderirem à sustentabilidade, o que será inicialmente por meio do estímulo à adoção de medidas de redução nos custos por meio da eficiência no consumo de energia e água, por exemplo.

4.8.3 Relacionamento e interação com *stakeholders* nas empresas colaborativas

A intensidade na vivência comunicacional identificada pela pesquisa, na maioria das empresas estudadas, tem como pilar fundamental o relacionamento e a interação com as suas redes de *stakeholders*. Esse comportamento evidencia-se em todos os estágios de sustentabilidade, mas a dimensão em que ocorre depende da organização. Especialmente no caso das MPEs, a intensidade está muito relacionada ao perfil do empreendedor e à forma como ele percebe que oportunidades de comunicação e relacionamento podem contribuir para o seu negócio.

Observou-se que a correlação entre os públicos das empresas e as ferramentas ou meios utilizados para interagir com cada um deles mostra que está presente a intenção estratégica para o negócio e que atividades com os *stakeholders* não costumam ser aleatórias. As mídias digitais são utilizadas para seus clientes com ênfase na divulgação de produtos e serviços, muitas vezes pelos próprios empreendedores. Por meio delas, busca-se a interação, conforme pode ser constatado pela afirmação de um dos empresários entrevistados: “*a comunicação não tem uma única via e eu só posso vender o meu produto se o cliente se comunicar comigo também*”.

Foi possível observar nas entrevistas que parte dos empreendedores sabe utilizar os meios de comunicação e relacionamento de forma integrada, multiplicando o resultado positivo da sua participação em eventos, como palestras e premiações ou em entrevistas à imprensa local, regional ou nacional. Informações a respeito dessas atividades são disseminadas para a rede de relacionamentos fomentando *awareness* dos públicos a respeito da empresa, como testemunha esse mesmo empresário: “*Comunicação é tudo para o meu business. Somos uma empresa emergente que tem o dever de se comunicar com a sociedade em geral, mas que não tem dinheiro para investir em merchandising. Então, tem que ser no ‘mano a mano’.* Se eu participo de uma premiação, palestra, evento ou dou entrevista à imprensa, faço marketing e divulgo”.

O relacionamento, o processo de negociação e, até mesmo, a construção de alianças são pressupostos para a execução de projetos que envolvem os interesses de comunidades inteiras, ativistas, proprietários de regiões atingidas por projetos de infraestrutura, como testemunha um empreendedor, cuja organização atua diretamente no processo de

relacionamento entre empresas de grande porte e comunidades. Segundo suas palavras: “*tem que estar sempre dialogando para viabilizar o projeto. Tem que estabelecer o nível de diálogo com as pessoas, sindicato, comunidade e quem quer ver o produto pronto. Cada um quer seus objetivos finais e, geralmente, não querem entender o universo do outro*”. Para esse empresário, muito mais do que impor e ensinar conceitos, em um processo que envolve a relacionamento entre *stakeholders* com interesses antagônicos, o que faz a diferença é o “*exemplo e o resultado prático*”, que são as bases em que o acordo e a interação se tornam possíveis.

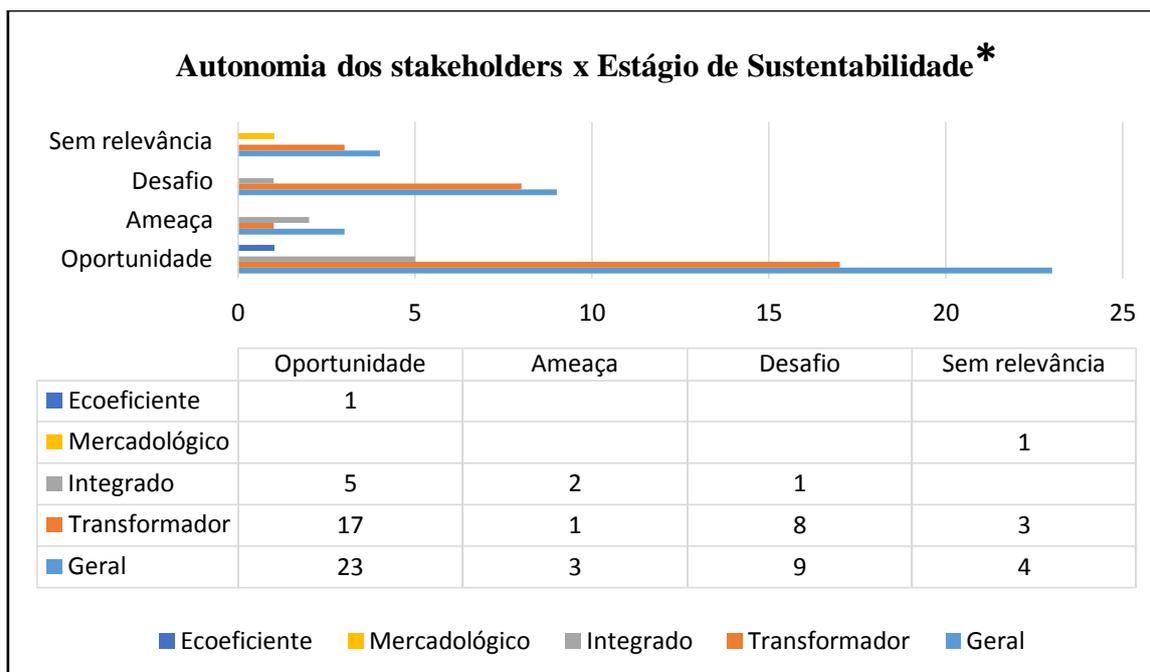
Os públicos essenciais *não constitutivos*” de França (2011, p. 291) são os que apresentam os índices mais elevados de importância entre as empresas pesquisadas. Funcionários, clientes, fornecedores e parceiros de negócios são considerados *stakeholders* muito relevantes por 95% a 100% dos respondentes da pesquisa. Para se comunicar e relacionar com esses públicos as empresas citam, como primeira opção, o site corporativo, que funciona como um portal da organização para todos a rede de *stakeholders*, tanto externos como interno. O *website* apareceu, também, como um dos meios mais utilizados pelas empresas americanas que participaram do estudo coordenado por Bortree (2011) e que tinha como objetivo buscar elementos para entender a comunicação realizada com foco em assuntos relacionados ao meio ambiente, abordada com mais detalhes no Capítulo 1. Para se comunicar especificamente com os funcionários, as MPMEs utilizam também os murais, informativos, a intranet (em empresas de médio porte). Entre as mídias digitais, o facebook é o mais utilizado para o público interno.

Uma investigação mais individualizada aponta algumas diferenças entre os meios e ferramentas usados pelas empresas dos estágios transformador e integrado, mas que são muito tênues. Nos empreendimentos do estágio integrado, por exemplo, o relatório de sustentabilidade aparece como um veículo para a comunicação com toda a rede de *stakeholders* em três organizações de médio porte o que pode ser explicado pelo custo representado e estrutura necessária para a elaboração do produto. As notícias à imprensa foram citadas pelas oito empresas, posicionadas no estágio integrado, sendo que três delas têm estruturas de comunicação, o que pressupõe ações mais proativas de exposição via mídia. Em relação às organizações do estágio integrado, que não têm equipes próprias ou terceirizadas de comunicação, é possível que sejam demandadas pela imprensa local, regional ou nacional devido à participação em premiações em sustentabilidade e competitividade que as têm destacado.

Nas MPEs do estágio transformador, o *WhatsApp* foi citado por um empresário como o veículo que mais confere agilidade aos contatos que faz com clientes e parceiros de negócios com o objetivo de gerir e acompanhar o andamento das obras que realiza. As redes sociais digitais são utilizadas para apresentar os produtos ou serviços ao consumidor mas, na maioria das vezes, são operadas pelo próprio empreendedor. Para um empresário, formado em *design* e que produz objetos com materiais descartados por outras indústrias, o fortalecimento de sua comunicação via redes sociais poderia ser um grande impulso para as vendas e reconhecimento da marca. No entanto, ele aponta como limitação a escassez de recursos financeiros que o impede de contratar um serviço para a geração de conteúdo e gerenciamento das redes digitais. Devido a essa dificuldade, ele mesmo faz a divulgação em meio as outras atividades que precisa desenvolver para manter o seu negócio funcionando e com perspectivas de crescimento.

4.8.3.1 Percepção dos participantes da pesquisa sobre a autonomia dos *stakeholders*

Um indicador que fornece indícios relevantes sobre qual a atitude das organizações estudadas frente aos seus públicos é a forma como elas encaram a crescente autonomia dos *stakeholders* opinarem sobre a empresa, principalmente, por meio dos dispositivos de comunicação digital. Essa questão foi colocada aos empresários para que avaliassem se consideram esse fator é uma oportunidade, desafio ou ameaça para o futuro de seus negócios. O Gráfico 8 mostra como essa percepção se dá nos diferentes estágios de sustentabilidade e constata-se que somente três organizações veem a autonomia como uma ameaça aos seus negócios. O comportamento demonstrado indica, que prevalece entre as organizações pesquisadas, a intenção de praticar atitudes colaborativas e interativas com a sua rede de *stakeholders*. Nesse contexto, a sua visão de negócios pressupõe levar em conta as expectativas das partes interessadas. Tal atitude sinaliza para uma gestão que transita gradualmente da governança corporativa para a “governança colaborativa”, estágio no qual as demandas da rede de *stakeholders* são ouvidas e atendidas de forma adequada pelas organizações contribuindo para a inovação e o aprendizado (MISSER, 2014, p. 32).

Gráfico 8 – Percepção sobre a autonomia dos *stakeholders* X estágios de sustentabilidade

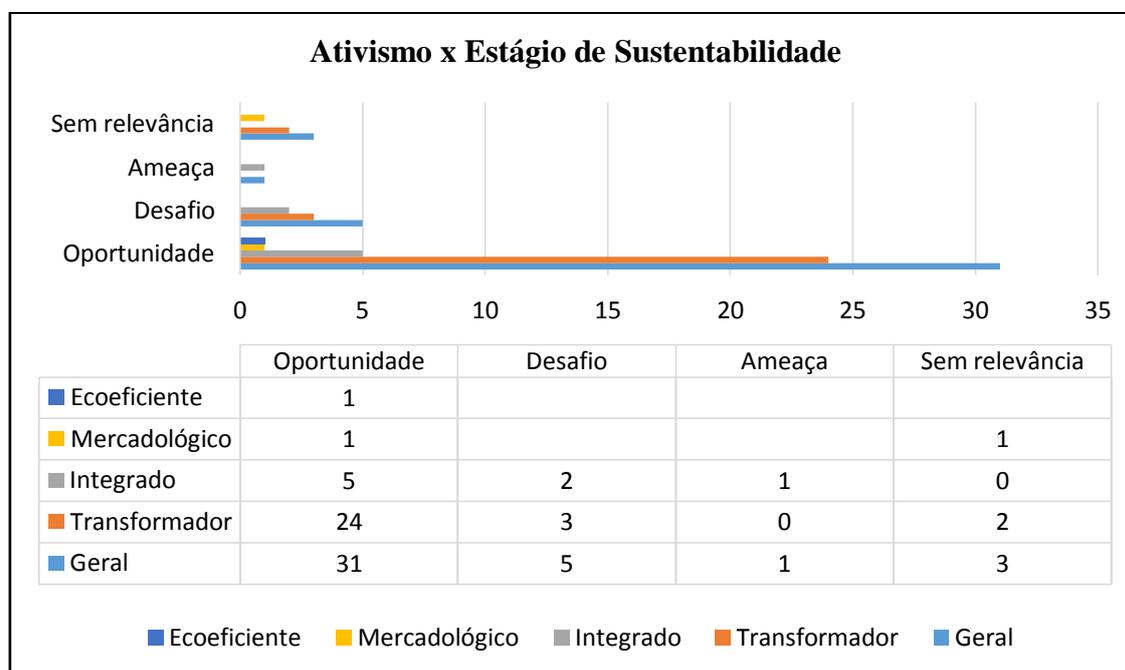
Observa-se nas informações do Gráfico 8 que somente quatro organizações (10% dos participantes) consideram a autonomia de manifestação dos *stakeholders* em relação à empresa (por meio das mídias digitais) sem relevância para os negócios e uma organização não respondeu à questão. Esse entendimento é mais um sinal da importância conferida pelos empresários às opiniões expressas pelos seus públicos.

4.8.3.2 Percepção dos participantes da pesquisa sobre o ativismo

Outro indicador de comportamento das empresas pesquisadas, em relação a sua rede de *stakeholders*, refere-se ao posicionamento que dizem adotar frente ao ativismo de ONGs e outras entidades de defesa do meio ambiente e dos direitos humanos. Esses grupos são definidos por França (2011, p. 293; 294) como públicos de redes de interferência que, “por conta de sua representatividade perante o mercado e a opinião pública podem gerar interferências indesejáveis para a organização ou apoiá-las [...]”. As organizações que participaram do estudo encaram as manifestações desses *stakeholders*, independente do seu estágio de sustentabilidade, muito mais como oportunidades ou desafios do que como ameaças à sua operação e negócios. O entendimento está alinhado ao modelo de comunicação

colaborativo que caracteriza as práticas da maioria (80%) das empresas pesquisadas. (Gráfico 9)

Gráfico 9 – Ativismo de ONGs e outras entidades x estágio de sustentabilidade



A percepção a respeito da influência do ativismo de ONGs e outras entidades de defesa do meio ambiente e direitos humanos remete a um dos fatores que, na opinião de 34 empreendedores (85% dos participantes) é considerado uma das maiores contribuições do processo de comunicação para a sustentabilidade de suas empresas: atuar para facilitar o diálogo da organização com organizações da sociedade.

4.8.4 Matriz Balizadora das Informações da Pesquisa

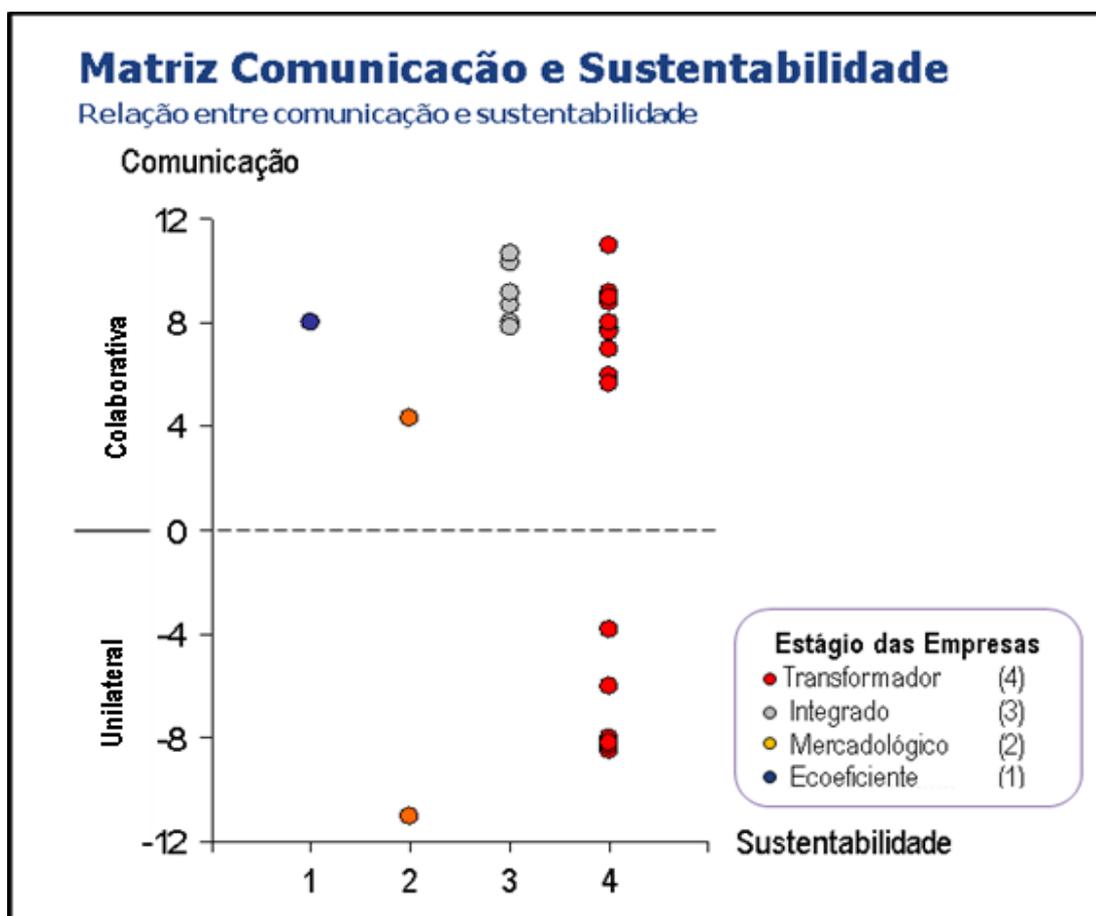
Os dois pilares que fundamentaram a pesquisa – processo de comunicação e sustentabilidade das MPMEs pesquisadas – estão representados pelos eixos que formam a matriz balizadora. No eixo vertical está o processo de comunicação, representado pelos seus dois modelos: Colaborativo e Unilateral. Como afirmamos anteriormente, ambos foram inspirados em Grunig e Hunt (1984 apud Grunig 2011) que identificaram quatro tipos básicos de relacionamentos praticados entre as organizações e seus públicos, agência de imprensa, agência de divulgação pública (assimétricos), simétrico de mão única, e simétrico de mão

dupla. Os conceitos dos autores foram adaptados aos objetivos e ao perfil da amostra. Pode-se dizer que o modelo colaborativo tem correspondência com o simétrico de duas mãos e o unilateral com as práticas assimétricas.

No eixo horizontal encontram-se os estágios de sustentabilidade das MPMEs estudadas. Sua determinação teve como base a bibliografia pesquisada e cujas perspectivas foram apresentadas no Capítulo 1. Os autores que fundamentaram a elaboração dos estágios da pesquisa são Lauriano, Bueno, Spitzneck (2014); Mirvis e Googins (2006); IBGC (2007), com base em Willard (2005); Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) e Amato Neto (2011). Os conceitos e enfoques dos estudiosos também foram adaptados ao perfil da amostra e às metas estabelecidas pelo estudo.

Com base nos resultados obtidos na pesquisa e posterior análise, as 40 organizações que participaram do estudo foram posicionadas nos quadrantes dos eixos da matriz. (Gráfico 10)

Gráfico 10 – Matriz Balizadora das Informações da Pesquisa



Observa-se na matriz, que as 23 empresas do estágio transformador, praticantes da comunicação colaborativa encontram-se no canto superior direito do gráfico. Esse grupo apresenta o estágio mais avançado de comunicação e sustentabilidade, entre todas organizações pesquisadas. Como transformadoras, inserem a sustentabilidade no centro dos seus negócios sendo que a maioria delas já foi criada com essa perspectiva. Na comunicação, são abertas ao diálogo, buscam a colaboração com os seus *stakeholders* visando ao aprendizado e à inovação. Seus empreendedores costumam ter senso de oportunidade. Mesmo sem recursos financeiros ou de equipe para investir em comunicação, os empresários aproveitam os espaços que surgem na mídia, em eventos, relacionamentos e meios digitais para mostrar o seu negócio e fortalecê-lo. Tendem a ser proativos, têm visão estratégica e utilizam os dispositivos e ferramentas que dispõem para conseguir os seus objetivos, mesmo intuitivamente. Os líderes de empresas do estágio transformador acreditam que os negócios do futuro serão determinados pela sustentabilidade e entendem como desafios ou oportunidades fenômenos como as mudanças climáticas e globalização.

No quadrante inferior direito, encontram-se as empresas do estágio transformador que têm práticas de comunicação unilateral. O que a pesquisa evidenciou é que essas organizações se caracterizam por práticas unilaterais, principalmente porque são mais reativas e desenvolvem atividades de comunicação de forma esporádica sem um planejamento prévio que leve em conta a sua rede de *stakeholders*. No entanto, mesmo assim seus líderes afirmam que as atividades de comunicação, quando são executadas, têm elevada intenção estratégica.

As organizações que estão no estágio integrado de sustentabilidade utilizam comunicação colaborativa e estão posicionadas no quadrante superior direito, à esquerda do grupo das transformadoras que adotam comunicação colaborativa. As empresas do estágio integrado contam com política de sustentabilidade definida com base no *triple bottom line* (Elkington, 1998), desenvolvem seus negócios considerando o impacto de suas operações na sociedade e meio ambiente. Investem no aprimoramento de sua gestão e dos processos sustentáveis, buscam a melhoria de sua imagem e de sua reputação visando à valorização do negócio. Na comunicação, todas mostraram-se proativas, abertas ao diálogo com seus *stakeholders* e desenvolvem as ações com foco estratégico. Do grupo de oito empresas do estágio integrado, três são de porte médio e possuem estruturas e equipes voltadas à comunicação.

No quadrante superior esquerdo está posicionada a organização que se encontra no estágio ecoeficiente de sustentabilidade e que pratica comunicação colaborativa. As duas

empresas identificadas com o do estágio mercadológico estão localizadas de acordo com os seus modelos de comunicação, colaborativo e unilateral.

A análise realizada sobre os estágios de sustentabilidade e o seu modelo de comunicação permitem deduções importantes para uma melhor compreensão do cenário comunicativo das empresas pesquisadas. A primeira delas é que a falta de recursos financeiros ou de uma equipe especializada de comunicação, não impede que a maioria das empresas busque soluções próprias para informar e comunicar seus produtos e serviços ao mercado ou se relacionar com a rede de *stakeholders*. A flexibilidade, autonomia e mobilidade proporcionadas pelas tecnologias de comunicação digitais, bem como o comportamento proativo de boa parte dos empreendedores, contribuem muito para fortalecer a interação das organizações e a sua inserção em mercados. Há um evidente sentido estratégico nas ações de comunicação da maior parte das empresas, mesmo que sejam executadas de forma intuitiva e sem planejamento. Esse contexto, no entanto, não elimina dificuldades e deficiências decorrentes da falta de estrutura, recursos ou de conhecimento do próprio empreendedor a respeito do potencial estratégico da comunicação para o fortalecimento do seu empreendimento.

Em relação aos estágios de sustentabilidade, à primeira vista, pode-se entender que as empresas participantes da pesquisa, especialmente aquelas que se encontram no estágio transformador, encontram-se em níveis mais adiantados de sustentabilidade do que foi evidenciado pelas pesquisas realizadas pela FDC (2014) e CEBDS/Accenture (2014) e Sebrae (2012; 2013), que apuraram a presença mais generalizada de ações com foco na dimensão ambiental e redução de custos. No entanto, quaisquer comparações que forem feitas entre os resultados e conclusões apontados pelos estudos citados e a pesquisa em questão devem levar em conta três fatores essenciais para evitar erros de interpretação: a) o primeiro é a caracterização da amostra que, no caso do presente estudo, é formada por organizações que, em sua maior parte, têm a clara intenção de explorar o mercado de produtos e serviços sustentáveis sendo que boa parte foi criada com essa perspectiva; b) além disso, buscou-se um olhar direcionado à perspectiva da contribuição do processo de comunicação para a construção da sustentabilidade das empresas estudadas, algo que não é objetivo das pesquisas citadas anteriormente; c) o terceiro fator é o porte dos empreendimentos (das 40 empresas analisadas, 35 (87,5%) são micro e pequenas e apenas cinco (12,5% são médias). A pesquisa do CEBDS/Accenture captou informações nos 100 maiores grupos que atuam no Brasil, o Sebrae (2012; 2013) considerou uma amostra formada exclusivamente por MPEs que atuam em todos os setores e atividades da economia e a amostra da FDC (2014) inclui empresas que

se dedicam à administração pública e de grande porte. Já a amostra da pesquisa, que é objeto desse estudo, é formada apenas por MPMEs do setor privado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente estudo permitiu responder à principal questão da pesquisa: qual a importância do processo de comunicação para a sustentabilidade da amostra das MPMEs pesquisadas? Os resultados da pesquisa mostraram que a totalidade dos empreendedores abordados entende a comunicação como um fator importante para a construção da sustentabilidade de seus negócios. O que os diferencia é o ponto de vista de cada um dos participantes da pesquisa, ou seja, é a forma como eles conduzem o processo de comunicação de suas empresas, a seleção das prioridades para desenvolver as atividades comunicativas, os *stakeholders* selecionados como essenciais e as ferramentas de comunicação e relacionamento utilizadas. É possível afirmar que o processo de comunicação faz parte do dia a dia das empresas pesquisadas e que é liderado, gerido ou executado pelo próprio fundador, de forma muito pragmática. Tal cenário remete à Freitas (1991, p.34) que compreende as organizações como “*fenômenos de comunicação*” e a Christensen, Morsing e Thyssen (2013) que veem a comunicação como elemento constitutivo das empresas e não somente como uma prática esporádica e determinada por circunstâncias.

Com base nas considerações apresentadas sobre as descobertas da pesquisa, chegou-se a algumas constatações a respeito do processo de comunicação para a sustentabilidade das MPMEs pesquisadas e que revelam algo novo na discussão em questão:

1 - Evidenciou-se que 33 empresas, (82,5%) da amostra praticam comunicação colaborativa (simétrica), o que pressupõe disposição ao diálogo, interação, proatividade e visão de oportunidade. Em sete empresas (17,5%) o modelo adotado é unilateral (assimétrico) e, nesses casos, a comunicação é realizada sem planejamento e de forma esporádica. Apesar disso, as ações quando efetivadas tem colaborado para fortalecer o negócio. É possível afirmar que a forma como cada uma das organizações se comunica ou se relaciona está muito vinculada ao perfil do empreendedor e à relevância que ele atribui à comunicação para o fortalecimento de sua empresa. Um dos aspectos considerados para a análise é que as 35 MPEs participantes não contam com estrutura e nem planejamento formalizados em comunicação, mas a escassez de recursos financeiros e de uma equipe costuma ser compensada pela utilização de meios e ferramentas de baixo custo (especialmente digitais), além do papel ativo do empreendedor na divulgação de sua organização. Nas demais cinco organizações de médio porte, que

participaram da pesquisa, a comunicação está formalmente estruturada e há equipes dedicadas à área, mas a pesquisa mostrou que, ainda assim, as diretrizes partem do fundador ou sócio.

2. Em sua grande maioria, as empresas sabem reconhecer os *stakeholders* que mais contribuem para a sustentabilidade de seus empreendimentos com prioridade para clientes e/ou consumidores, funcionários e fornecedores, considerados públicos essenciais *não constitutivos* por França (2011). Por outro lado, a presença da comunidade e das gerações futuras, considerados públicos relevantes para a sustentabilidade de 35 empresas (87,5%), evidencia compromissos das organizações com a melhoria das condições de vida do seu entorno e com o seu legado para as futuras gerações. Portanto, a maioria das MPMEs estudadas entende que o fortalecimento e a permanência de sua empresa ao longo do tempo não é um processo que acontece de forma isolada. A academia, representada pelas universidades e centros de pesquisa, é um público considerado essencial para a sustentabilidade por 32 empresas (80% da amostra). A relevância atribuída a esse público pode ser explicada pelo interesse das organizações em desenvolver e oferecer ao mercado soluções sustentáveis que têm a inovação inserida nos seus processos, considerada uma das principais motivações para a sustentabilidade de 35 empreendimentos.

3. As tecnologias da informação e comunicação transformaram o cenário dos negócios das MPMEs e colaboraram para o empoderamento dos empreendedores, que se tornaram agentes e produtores de sua própria comunicação com os públicos. Os empresários ganharam autonomia mediante o uso das ferramentas digitais eliminando as barreiras geográficas e financeiras que tanto os impedia de desenvolver atividades de comunicação. Antes do surgimento das mídias digitais, pode-se afirmar que as MPEs estavam marginalizadas do mercado de comunicação e, como não dispunham de recursos orçamentários para investir, desenvolviam apenas ações esporádicas e limitadas sem grande repercussão para seus negócios. Além de se apropriarem das oportunidades criadas pelo uso dos meios de comunicação digitais, as organizações da amostra são muito ativas na participação em eventos e premiações como uma estratégia para apresentar, divulgar e conquistar credibilidade e visibilidade para os seus produtos, serviços e inovações. Importante observar que, dos oito empresários entrevistados (20% da amostra) para a pesquisa, sete são micro e pequenos e não contam com uma comunicação estruturada mas afirmaram que pretendem investir em equipe ou serviços terceirizados assim que houver recursos financeiros disponíveis.

4. A liderança do fundador no processo de comunicação para a sustentabilidade das empresas gera credibilidade às ações desenvolvidas. A presença do empreendedor na linha de frente dos relacionamentos confere intenção estratégica gerando confiança e reputação positivas, contribuindo para o acesso a novos mercados, vantagem competitiva e valorização da organização.

5. A totalidade dos participantes citou como principais contribuições do processo de comunicação para a sustentabilidade de seus empreendimentos o engajamento dos funcionários e colaboradores e a atração de profissionais alinhados aos seus objetivos estratégicos por meio do reconhecimento da sustentabilidade da empresa pela opinião pública. Eles também esperam que a comunicação os ajude a quebrar paradigmas mediante a disseminação de informações e a conscientização dos clientes e consumidores sobre o valor embutido em produtos e serviços sustentáveis tornando-os mais competitivos. As organizações estudadas afirmam que contribuem para ampliar a compreensão sobre sustentabilidade por meio das atividades que desenvolvem, pelo seu próprio exemplo e compromissos que assumem com a sua rede de relacionamentos.

6. A crescente autonomia dos públicos de se manifestarem sobre as empresas, produtos e serviços, especialmente por meio dos dispositivos digitais, é considerada positiva pela maioria das empresas da amostra. Para 23 organizações (57,5%), mais autonomia de opinião dos *stakeholders* equivale a oportunidades para a realização de negócios e, para outras nove empresas, trata-se de um desafio a ser gerenciado. Apenas quatro entendem que públicos mais ativos em demonstrar sua opinião nas redes são uma ameaça ou risco aos negócios ou reputação. Os dados da pesquisa não permitem chegar a uma explicação precisa a respeito da opinião das empresas sobre a autonomia crescente de manifestação dos *stakeholders*, mas as informações disponíveis possibilitam fazer algumas deduções: a) para o perfil da maioria dos empresários da amostra (donos de MPEs) as ferramentas digitais são meios que facilitam a realização de negócios mediante a interação e o relacionamento feitos diretamente por eles; b) o empreendedor é o receptor dos *inputs* dos públicos, quem vai dar o retorno às mensagens e promover ações, na própria empresa, produtos ou serviços que tenham sido sugeridas pelos internautas. Ele entende que a troca com os internautas o ajuda na gestão do seu negócio; c) as empresas da amostra desenvolvem e fazem negócios ancorados em mensagens e atributos da sustentabilidade o que, por si só, possibilita a geração de imagem positiva.

7. O ativismo de ONGs e outras entidades de defesa do meio ambiente e direitos humanos é entendido como oportunidade por 31 empresas (77,5%) e cinco (12,5%) o veem como um desafio. Também para esse caso os dados da pesquisa não permitem uma explicação clara e precisa mas é possível fazer deduções: a) as empresas da amostra, em especial as MPEs que nasceram com a sustentabilidade no centro dos seus negócios, se beneficiam do ativismo porque, ao desenvolverem produtos e serviços sustentáveis, se alinham à perspectiva de grupos preocupados com o meio ambiente e direitos humanos; b) existe um alinhamento de interesses entre as ONGs e os empreendimentos estudados em temas como proteção à natureza, compromissos com a comunidade e gerações futuras além da atuação para o aumento da conscientização e aprendizagem sobre sustentabilidade na rede de *stakeholders*; c) na amostra estudada há empresas que trabalham em parceria com ONGs no desenvolvimento de projetos sem perder o foco do seu negócio.

8. Em relação ao entendimento de sustentabilidade, 29 empresas (72,5% da amostra) têm a sustentabilidade no centro do seu negócio, desenvolve, produz e/ou comercializa produtos ou serviços posicionados no mercado como sustentáveis. As organizações desse grupo, em sua maioria, foram criadas para serem empresas identificadas com a sustentabilidade e têm como estratégia ocupar cada vez mais espaço no mercado de produtos e serviços sustentáveis. Pode-se dizer que essas empresas, especialmente no grupo das MPEs, são o resultado das crenças, valores e ideais de seu empreendedor (Schein, 2007) e do legado que ele espera deixar para as futuras gerações. Nesse grupo foram identificados modelos de negócios que se diferenciam dos tradicionais como é o caso de uma organização que estimula a formação de *clusters*, em parceria com ONGs, e de uma *spin off* universitária cujo objetivo central é contribuir para a sustentabilidade por meio da aplicação, no mercado, de tecnologias de ponta desenvolvidas por pesquisadores brasileiros. Empresas com esse perfil entendem que a construção da sustentabilidade é um processo cultural e de aprendizado que envolve a sua operação, rede de *stakeholders* e parceiros. Na pesquisa realizada, elas se encontram no estágio transformador.

9. Como vimos no Capítulo 4, oito organizações adotam como conceito de sustentabilidade o *triple bottom line* (Elkington, 1998) e estão no estágio denominado pela pesquisa como integrado. Esse grupo (na média) é formado pelas empresas mais antigas da amostra sendo que três delas são de porte médio. O que os resultados da pesquisa sinalizam é que as organizações com mais anos de existência investem em modelos de gestão e adequação dos

seus processos com o objetivo de buscarem um posicionamento que as identifique e as torne sustentáveis.

A presença limitada de empresas que entendem que a sustentabilidade tem finalidade mercadológica (apenas duas) ou que é o resultado de medidas de ecoeficiência (apenas uma) sugere que as MPMEs estudadas têm um entendimento mais avançado de sustentabilidade do que mostraram outros estudos realizados pelo Sebrae (2012; 2014); FDC (2012; 2014) e CEBDS/Accenture (2014) e que foram amplamente abordados no Capítulo 1. No entanto, não podem ser feitas comparações em considerar os critérios de formação da amostra e os objetivos da pesquisa que, no caso em questão, visa a entender a contribuição do processo de comunicação para a sustentabilidade em um grupo específico de MPMEs.

10. A Matriz Balizadora das Informações da Pesquisa, publicada no Capítulo 4, permitiu fazer uma correlação entre o modelo de comunicação praticado pelas empresas (eixo vertical) e os estágios de sustentabilidade (eixo horizontal). Verificou-se que a comunicação colaborativa está presente em todas as categorias de sustentabilidade de acordo com a seguinte divisão: 80% das empresas do estágio transformador, 100% das integradas, em uma organização que tem entendimento mercadológico e na empresa que se define como ecoeficiente. Apenas seis organizações do estágio transformador e uma que está na fase mercadológica têm práticas de comunicação identificadas como unilaterais. Ou seja, é possível concluir que a forma como a maioria das empresas do perfil da amostra praticam comunicação pressupõe o diálogo e a interação com os seus *stakeholders* e não se resume à expectativa de obtenção de reputação positiva apenas mediante ações midiáticas e que não levam em conta os interesses e a opinião dos públicos atingidos. A pesquisa mostrou que, mesmo os empreendimentos identificados com o modelo unilateral, quando executam ações de comunicação ou relacionamento, têm intenção estratégica.

Com base nas constatações citadas conclui-se que, em empresas como as do perfil da amostra estudada, comunicação e sustentabilidade se inter-relacionam no ambiente corporativo como se fossem dois lados da mesma moeda. Juntas, comunicação e sustentabilidade, constituem um processo colaborativo que, por meio da troca de informações, experiências, valores, ideais ou metas (significados) gera aprendizagem e cultura, tendo como objetivo-fim a sustentabilidade da própria organização. É um cenário no qual a comunicação não se resume a uma atividade ou área com funções específicas mas funde-se com o propósito da organização e está plenamente inserida nas ações do empreendedor e seu objetivo de desenvolver um negócio sustentável.

A questão que surge, a partir das constatações apresentadas é a seguinte: qual o espaço que existe para que o profissional de comunicação possa desenvolver projetos para organizações semelhantes às aquelas da amostra, especialmente MPEs? As entrevistas com os empreendedores mostraram que eles planejam investir em comunicação, tão logo tenham recursos financeiros para aplicar em equipes ou serviços terceirizados. A dúvida que fica é: quais os aspectos que o comunicador deve levar em conta ao desenvolver projetos para empresas com o perfil das MPMEs estudadas, especialmente para a maioria delas, MPEs do estágio transformador? A pesquisa não responde a essa questão mas oferece alguns indícios relevantes: a) qualquer atividade de comunicação precisa estar muito bem inserida nos objetivos do negócio da empresa, no ideal e metas do fundador; b) projetos e atividades de comunicação e relacionamento serão desenvolvidos em parceria com o empreendedor que, como vimos, é o seu principal idealizador e agente; c) entender a cultura do empreendedor é elemento essencial para a definição de ações e estratégias; d) organizações que têm a sustentabilidade no seu DNA e que, no caso da pesquisa estão no estágio transformador, querem quebrar paradigmas de consumo ou tecnológicos, mudar conceitos e práticas e ganhar competitividade por meio dos seus diferenciais e não somente no preço; e) empreendedores *transformadores* esperam que a comunicação contribua para a estimular a aprendizagem e para aumentar a conscientização de funcionários, clientes/consumidores e comunidade sobre a sustentabilidade, de forma a valorizar a sua empresa; f) o lugar da comunicação (e do comunicador) é dentro da organização e plenamente inserida no processo de construção de uma cultura voltada para a sustentabilidade.

As constatações aqui apresentadas ganham mais relevância se considerada a representatividade e contribuição das MPMEs para a economia brasileira. Apesar da amostra da pesquisa não ser numericamente representativa do universo das empresas desse porte, os resultados da pesquisa mostram que, no conjunto das empresas estudadas, há experiências inovadoras em desenvolvimento de produtos e serviços e em modelos de negócios. Foi possível constatar que boa parte das organizações da amostra apresentam um alinhamento muito forte entre o seu discurso sobre sustentabilidade e inovação e a sua atividade no dia a dia. Portanto é possível afirmar que, para a maioria das empresas pesquisadas, sustentabilidade e comunicação caminham juntas na direção de criar valor para o negócio.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. São Paulo: Nova Fronteira, 2002.
- AMATO NETO, J. Os desafios da produção e do consumo sob novos padrões sociais e ambientais. In: AMATO NETO J. (Org). **Sustentabilidade & Produção**. São Paulo, SP: Atlas, 2011, pp. 1 – 12.
- D´ALMEIDA, N. O Estatuto do sujeito em organização. In MARQUES, A. C. S. e OLIVEIRA, I. L. (Org.). **Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas**. Editora Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, UFMG, 2015, p. 18-26
- BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e as novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. 2 ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2009. v.1, p. 135-164.
- BARRETO, L. Apresentação. In: Sebrae (Org). In: Sebrae (Org.) **Inovação e sustentabilidade bases para o futuro dos pequenos negócios**. São Paulo, SP: Sebrae, 2013, p. 7-8.
- BONFIGLIOLI, C. A sustentabilidade: uma palavra, muitos significados. In: DI FELICE, M; TORRES, J.C e YANAZE, L.K.H. **Redes Digitais e Sustentabilidade: as interações com o ambiente na era da informação**. São Paulo, SP: Anablume, 2012, p. 95-127.
- BORTREE, D. S. **The State of Environmental Communication: A Survey of PRSA Members**, 2011. Disponível em: < http://www.prsa.org/SearchResults/view/6D-050106/0/The_State_of_Environmental_Communication_A_Survey#.VPi8f_ldXWg>. Acesso em: 04/03/2015.
- , D. S. **The State of CSR Communication Research: A Summary and Future Direction**. Public Relations Journal, 8 (3). Disponível em: <http://www.prsa.org/Intelligence/PRJournal/Vol8/No3/>. Acesso em: 04/03/2015.
- BUCCI, E. **Em torno da instância da imagem ao vivo. Matrizes**. Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo. v. 3. n.1, 2009, p. 65-79.
- BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. **Estatística Básica**. 8. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2013.
- CARIDADE, A. V. **Estratégias corporativas para a sustentabilidade: estudos de casos múltiplos**. São Paulo, SP, 2012. 171 fl. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo. SP.
- CASALI, A. M. (2009). Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da Escola de Montreal. In: KUNSCH, M. M. K. (Org). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2009, v.1, p. 107-134.
- CASTELLS, M. **Redes de Indignação e Esperança**. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2013.

CASTELLS, M. **A Galaxia da Internet**. Reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2003.

CEBDS. **Estudo CEBDS e Accenture** – Sustentabilidade nas Empresas. Disponível em: < <http://cebds.org/publicacoes/estudo-cebds-e-accenture-sustentabilidade-nas-empresas/#.VbAzXvlViko>>. Acesso em: 10/05/2015.

----- **GEO 5 para o Setor de Negócios**. Impactos de um Meio Ambiente em Mudança sobre o Setor Corporativo. Disponível em < <http://cebds.org/publicacoes/geo-5-para-o-setor-de-negocios/#.VbA0HvlViko>>. Acesso em: 10/05/2015.

CLARO, P. B. A.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. **Entendendo o conceito de sustentabilidade das organizações**. R. Adm., São Paulo, v. 43, n. 4, out.nov.dez. 2008, p. 289-300.

CRANE, A.; MATTEN, D; SPENSE, L.; **Corporate Social Responsibility**: in global context. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2322817>. Acesso em: 25/03/2015.

CHRISTENSEN, L. T; MORSING, M; THYSSEN, O. **CSR as aspirational talk**. Disponível em <http://org.sagepub.com/content/20/3/372.refs.> >Acesso em 18/03/2015.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo, SP: Atlas, 2012. P. 62-82.

ELKINGTON, J. **Podem os pequenos surfar nas grandes tendências?** Ideia Sustentável. São Paulo, SP: Ofício Plus Comunicação e Editora, julho 2014, p. 92-93.

FERRARI, M. A. O cenário das organizações como sistemas de significados socialmente construídos. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas**. teoria, contexto e relacionamentos. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão. 2011, p. 131-237.

FRANÇA, F. Gestão de relacionamentos corporativos. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas**. teoria, contexto e relacionamentos. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão. 2011, p. 247-317.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo, SP: Makron Books, 1991.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Quem são as empresas de micro, pequeno e médio portes?** Disponível em: < <http://www2.fia.com.br/PortalFIA/Default.aspx?idPagina=27012>> Acesso em: 04/04/2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002, p. 41-42.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Global Reports**. Disponível em: < <http://www.gemconsortium.org/report>>. Acesso em: 16/05/2015.

GRUNIG, J. E. **Uma teoria geral das Relações Públicas**: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas**. teoria, contexto e relacionamentos. 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão. 2011, p. 17-118.

GVCes. **Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor**. Disponível em <<http://inovacaonacadeiadevalor.com.br/publicacoes-iscv?locale=pt-br>>. Acesso em: 18/04/2015.

HARDT, S. O Futuro, de baixo para cima. In: Sebrae (Org.) In: Sebrae (Org.) **Inovação e sustentabilidade bases para o futuro dos pequenos negócios**. São Paulo, SP: Sebrae, 2013, p. 54-69.

_____. **O Capitalismo na Encruzilhada**. As inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

_____. MILSTEIN, M. B.; Creating sustainable value. **Academy Of Management Executive**. v.17, n.2, 2003. Disponível em: <http://www.stuarthart.com/sites/stuarthart.com/files/creatingsustainablevalue.pdf>. Acesso em: 14/10/2014.

IBGE. **Estatísticas do Empreendedorismo 2012**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Estatisticas_de_Empreendedorismo/2012/empreendedorismo2012.pdf> Acesso em: 15/03/2015.

IBGC. **Guia de Sustentabilidade para as empresas**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/4.pdf>. Acesso em: 15/03/2015.

JACOBI, P. R.; RAUFFLET, E.; ARRUDA, M. P. Educação para a sustentabilidade nos cursos de Administração. Reflexão sobre paradigmas e práticas. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000300003&script=sci_arttext>. Acesso em: 12/11/2014.

KOTLER, P. Marketing 3.0. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.
KRUGLIANSKAS, I; PINSKY, V. C. Introdução. In: KRUGLIANSKAS, I; PINSKY, V. C (Org.) **Gestão Estratégica da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro, RJ, Elsevier, 2014.

LAURIANO, L. A.; BUENO, J. H.; SPITZECK, H. **Estado da Gestão para Sustentabilidade nas Empresas Brasileiras - 2014**. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Paginas/publicacao-detalhe.aspx?Nucleo=Sustentabilidade&publicacao=18440>. Acesso em: 20/02/2015.

LAURIANO, L. A.; CARVALHAES, E; TELLO R. **Estágio da Sustentabilidade das Empresas Brasileiras 2012**. Disponível em: http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Documents/relatorio_estagio.pdf. Em: 20/02/2015.

LINS, C; MORENO, F; LOMONACO, I. **Panorama da gestão para a sustentabilidade das empresas**. Disponível em: <<http://www.fbds.org.br/IMG/pdf/doc-70.pdf>>. Acesso em: 14/04/2015.

MACEDO, L. C. **O papel da comunicação no processo de sustentabilidade nas empresas varejistas de grande porte do estado de São Paulo**. São Paulo, 2013, 164 fl. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, SP.

MADRUGA, S. R. **Estágio de maturidade da responsabilidade social corporativa e o desempenho econômico-financeiro: estudo em empresas brasileiras**. São Paulo, 2014, 174 fl. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, SP.

MARCONI, M; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: SP: Atlas, 2003.

MARTÍN-BARBERO, M. **A comunicação na educação**. São Paulo. SP: Contexto, 2014.

MIRVIS, P; GOOGINS, B.; **Stages of Corporate Citizenship**. Disponível em: <<http://digilib.bc.edu/reserves/mm902/wadd/mm90201.pdf>>. Acesso em: 04/03/2015.

MISSER, S. A. **Stakeholder Engagement: creating Value and Delivering Performance**. Disponível em: < http://www.delivering-tomorrow.com/wp-content/uploads/2014/09/delivering-tomorrow_stakeholder-engagement_en.pdf >. Acesso em:15/03/2015.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2 ed. São Paulo, SP, Atlas, 2002.

NAKAGAWA, M. **Plano de Negócio Sustentável: princípios, conceitos e aplicações**. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Sustentabilidade e Produção**. São Paulo, SP: Atlas, 2011, p. 113-136.

NERI, M. (2012). Apresentação. In: SANTOS, A. L.; KREIN, J. D; BOJIKIAM, A. (Org). **Micro e Pequenas Empresas. Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento**. IPEA, Brasília, DF. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenasempresas.pdf>. Acesso em: 20/07/2015.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M.R.; Why sustainability is now the key driver of innovation. **Harvard Business Review**. set. 2009. Disponível em: <<https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation>>. Acesso em:15/09/2014.

NOVELLI, A. L. Pesquisa de Opinião. In: DUARTE, J; BARROS, A. (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo, SP: Atlas, 2012, p. 164-178.

PEREIRA, C. A. M.; COSTA, C. V.; MURAD, E. G.; AMBRÓSIO, V. Comunicação e gestão corporativa: diálogo social para alinhamento de expectativas e articulação com o território produtivo. In: KUNSCH, Margarida M.K.K. (Org). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2009, v.1, p. 294-314.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. **Creating Shared Value**. Disponível em: < <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>>. Acesso em: 17/05/2014.

The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.

Disponível em: < <http://www.fsg.org/Portals/O/Uploads/Documents/PDF/Strategy-and-Society.pdf>. Acesso em: 17/ 05/ 2014.

Relatório Global GEM 2013. Disponível em: < <http://ois.sebrae.com.br/publicacoes/gem-global-report/>>. Acesso em:18/04/2015.

SACHS, I. **Desenvolvimento. Incluído, sustentável, sustentado.** Rio de Janeiro. RJ: Garamond, 2008.

SANTOS, C. A. As três dimensões da sustentabilidade. In: Sebrae (Org.) **Inovação e sustentabilidade bases para o futuro dos pequenos negócios.** São Paulo, SP: Sebrae, 2013, p. 70-81.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo, SP: Atlas, 2009.

SEBRAE. **Novo MPE Indicadores.** Disponível em:

<<http://www.agenciasebrae.com.br/asn/Indicadores/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%2023%2007%202014.pptx>>. Acesso em: 12/03/ 2015.

SILVA, N. B. **A Influência da Transferência de Conhecimento e de Fatores Culturais na Iniciativa das Subsidiárias de Multinacionais Brasileiras.** São Paulo, 2010, 229 fl. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, SP.

SILVEIRA, D. T; CORDOVA, F. P. A Pesquisa Científica. In: **Métodos de Pesquisa.** GERHARDT, T.E; SILVEIRA, D.T. Porto Alegre, RS: Ed. UFRGS, 2009, p. 31-43.

SODRÉ, M. **Reinventando a educação.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

SPENCE, L. **Small Business Social Responsibility: Redrawing Core CSR Theory.**

Disponível em <[https://pure.royalholloway.ac.uk/portal/en/publications/small-business-social-responsibility\(32794cdf-be4d-40fc-928a-c5da7d1e3916\).html](https://pure.royalholloway.ac.uk/portal/en/publications/small-business-social-responsibility(32794cdf-be4d-40fc-928a-c5da7d1e3916).html)>. Acesso em: 13/03/2015.

_____. **Small business social Responsibility: Expanding core CSR Theory.** Disponível em: < <http://bas.sagepub.com/content/early/2014/02/24/0007650314523256.abstract>> Acesso em: 13/03/2015.

_____. **Business Ethics and Social Responsibility.** Disponível em: < [https://pure.royalholloway.ac.uk/portal/en/publications/business-ethics-and-social-responsibility-in-smes\(2ca35c5b-3850-4d80-9c00-2a0bae5c5b58\).html](https://pure.royalholloway.ac.uk/portal/en/publications/business-ethics-and-social-responsibility-in-smes(2ca35c5b-3850-4d80-9c00-2a0bae5c5b58).html)>. Acesso em: 13/03/2015.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI.** Rio de Janeiro, RJ: Garamond, 2010.

_____. **A desgovernança mundial da sustentabilidade.** São Paulo: SP, Editora 34, 2013.

YANAZE, M. H. H. **Retorno dos Investimentos em Comunicação.** Avaliação e Mensuração. Coautores Freire, O; Senise, D. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

APÊNDICE 1 - Questionário – Pesquisa de Opinião

PESQUISA - MESTRADO- ECA-USP	
* 1. Qual é o setor de atuação de sua empresa?	
<input type="radio"/>	Indústria
<input type="radio"/>	Comércio
<input type="radio"/>	Serviços
<input type="radio"/>	Agronegócio
<input type="radio"/>	Outro
Outro (especifique)	
<input type="text"/>	
* 2. Qual a idade da sua empresa?	
<input type="text"/>	
* 3. Qual a sua idade?	
<input type="text"/>	
* 4. Quantos empregados diretos a sua empresa possui?	
<input type="text"/>	
* 5. Em qual região do país está localizada a sede da sua empresa?	
<input type="radio"/>	Centro-Oeste
<input type="radio"/>	Nordeste
<input type="radio"/>	Norte
<input type="radio"/>	Sudeste
<input type="radio"/>	Sul
* 6. Das opções abaixo, qual define melhor o perfil do cliente de sua empresa? Você pode escolher mais de uma opção.	
<input type="checkbox"/>	Consumidor final
<input type="checkbox"/>	Outras empresas que revendem o meu produto ao consumidor
<input type="checkbox"/>	Outras empresas que contratam meus serviços
<input type="checkbox"/>	Minha empresa faz parte da cadeia de suprimentos de empresas maiores
<input type="checkbox"/>	Governo (federal, estadual, municipal)
<input type="checkbox"/>	Empresas públicas
<input type="checkbox"/>	Outro (especifique)
<input type="text"/>	

***7. Qual seu cargo na empresa?**

- Presidente e Fundador
- Sócio e executivo
- Presidente
- Diretor
- Gerente
- Coordenador
- Outro

Outro (especifique)

***8. Qual o seu nível de escolaridade?**

- Fundamental
- Médio
- Superior Completo
- Superior Incompleto
- Pós-graduação
- Outro

Outro (especifique)

***9. Marque a alternativa que mais se aproxima do conceito de sustentabilidade adotado na sua empresa.**

- Uma estratégia de negócios que considera os pilares social, econômico e ambiental;
- Uma cultura transformadora e colaborativa cuja finalidade é mobilizar a empresa para o desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis, contribuindo para a proteção do meio ambiente, melhoria contínua da qualidade de vida das pessoas e para a garantia dos direitos das futuras gerações;
- É o posicionamento de marketing de minha empresa, seus produtos e serviços;
- É um conjunto de normas, regulações e certificações relacionadas ao meio ambiente, relações de trabalho e pagamentos de impostos;
- É a prática e a difusão de iniciativas para reduzir custos por meio de melhorias na eficiência na utilização de recursos (água e energia, por exemplo) e destinação adequada de resíduos;
- Outro

Outro (especifique)

*** 10. Quem é o responsável pela condução da sustentabilidade na sua empresa?**

- A liderança (fundadores, proprietários, sócios ou diretoria executiva) é responsável pela estratégia de sustentabilidade na minha empresa;
- Existe uma área na empresa, cuja atribuição é cuidar exclusivamente da sustentabilidade;
- Cada área define as ações de sustentabilidade de acordo com sua agenda e metas. Não há uma integração;
- A atribuição é do marketing ou da comunicação;
- Outro

Outro (especifique)

*** 11. Considerando o conceito de sustentabilidade de sua empresa como você classifica os aspectos abaixo?**

	Muito Relevante	Relevante	Pouco Relevante	Indiferente
Comunicação transparente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diálogo com as partes interessadas (stakeholders/públicos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética nos negócios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Treinamento e educação sobre sustentabilidade para os funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proteção ao meio ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geração de lucros aos proprietários ou acionistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumprimento da legislação tributária, trabalhista e de meio ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promoção de ações filantrópicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Convênios ou parcerias com universidades ou centros de pesquisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovação e desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prover informações sobre sustentabilidade para a comunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prover informações sobre sustentabilidade para clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prover informações sobre sustentabilidade para fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promover benefícios - além daqueles exigidos pela legislação - aos empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ações para melhoria das condições de vida da comunidade onde a empresa atua

Outro (especifique)

*** 12. Como é a comunicação na sua empresa?**

- É esporádica e ocorre sem um planejamento prévio
- É estratégica e alinhada aos objetivos da empresa
- Não é uma prioridade da minha empresa no momento
- Cada área da empresa faz a sua própria comunicação
- Outro

Outro (especifique)

*** 13. Você considera a comunicação importante para o fortalecimento da sustentabilidade na sua empresa?**

- Sim
- Não
- É indiferente
- Outro

Outro (especifique)

*** 14. Quais são as partes interessadas (stakeholders ou públicos) mais importantes para a sustentabilidade de sua empresa? Atribua grau de relevância conforme as opções apresentadas.**

	Muito Relevante	Relevante	Pouco relevante	Indiferente
Funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imprensa (rádio, TV, jornais e revistas impressos ou digitais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governo (municipal, estadual, federal)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONGs e ativistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Academia (universidades) e centros de pesquisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades de classe (associações empresariais e sindicatos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formadores de opinião das redes sociais e blogueiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerações futuras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parceiros de negócios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro (especifique)	<input type="text"/>			

*** 15. Quais as motivações de sua empresa para colocar em prática ações de sustentabilidade? Atribua o grau de relevância conforme as opções apresentadas.**

	Muito Relevante	Relevante	Pouco Relevante	Indiferente
Geração de lucro aos acionistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comprometimento com o desenvolvimento da comunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhoria da imagem e reputação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exigência dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumprimento da legislação e pressões regulatórias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preocupação com gerações futuras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Credibilidade para a marca, produtos ou serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportunidades de fazer negócios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vantagem competitiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proteção da natureza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valorização da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovação em produtos e serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participação em cadeias de valor de grandes empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acesso a novos mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outro (especifique)

*** 16. Quais meios você utiliza para se comunicar e se relacionar com as partes interessadas (stakeholders ou públicos) de sua empresa?**

	Funcionários	Clientes	Fornecedores	Comunidade	Governo	ONGs	Universidade/centros de pesquisa	Entidades de Classe	Não utilizo
Site da Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Anúncios publicitários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Participação em eventos e feiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Relatório de sustentabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Notícias na imprensa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Twitter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Linkedin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Blog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Informativo (newsletter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Ações Filantrópicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Apoio a eventos da comunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Parcerias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Participação em concursos e premiações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Murais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Pesquisas de Opinião	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						

Outro (especifique)

*** 17. Qual a importância da comunicação para a sustentabilidade da sua empresa?
Atribua o grau de relevância conforme as opções apresentadas.**

	Muito Relevante	Relevante	Pouco Relevante	Indiferente
Engajamento de funcionários e outros colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconhecimento da sustentabilidade da empresa pela opinião pública	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informar clientes e consumidores sobre os atributos sustentáveis dos produtos e serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilitar o diálogo da empresa com representações da sociedade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conscientizar clientes sobre a destinação adequada de embalagens e outros resíduos (logística reversa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ajudar na gestão e prevenção de crises de imagem e relacionamento com os stakeholders (públicos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fidelização de clientes e fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atração de profissionais alinhados aos valores e objetivos da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Busca de espaços qualificados na mídia por meio de sugestão de pautas sobre a empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoio às metas de crescimento e vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realização de estudos e análises sobre o cenário político e econômico para apoiar as decisões da liderança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definição de mensagens-chave para posicionamento da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoio ao fortalecimento da cultura da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoiar a empresa na identificação de parcerias adequadas aos seus objetivos estratégicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promover a interação com cooperativas, associações, ONGs e	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

outras entidades de interesse da empresa				
Manter atualizados os canais de comunicação da empresa: sites, Intranet, perfis nas redes sociais, publicações etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fazer estudos sobre a percepção pública da empresa e seus produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro (especifique)				
<input type="text"/>				
* 18. Em relação ao futuro dos negócios de sua empresa, como você classifica os itens abaixo?				
	Ameaça	Oportunidade	Desafio	Sem relevância para meu negócio
Impactos das mudanças climáticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Globalização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ativismo de ONGs e outras entidades de defesa do meio ambiente e direitos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desigualdade na distribuição de renda no Brasil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Política Nacional de Resíduos Sólidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomia dos stakeholders (públicos) de emitirem sua opinião sobre a empresa nas redes sociais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagamento dos serviços ambientais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrência de produtos e serviços importados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negócios e parcerias com organizações de grande porte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro (especifique)				
<input type="text"/>				

*** 19. Essa pergunta se refere ao setor das micro, pequenas e médias empresas. Na sua opinião qual a relevância dos itens abaixo para o fortalecimento e a sustentabilidade desse segmento da economia?**

	Muito Relevante	Relevante	Pouco Relevante	Indiferente
Diálogo com suas partes interessadas (stakeholders ou públicos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter uma política de comunicação alinhada aos seus objetivos estratégicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Divulgação de seus produtos e serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financiamento em condições adequadas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acesso a novas tecnologias desenvolvidas em universidades e centros de pesquisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pesquisa e inovação de produtos e serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abertura de novos mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão eficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planejamento estratégico de longo prazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outro (especifique)

20. Quais são as suas considerações finais sobre o papel da comunicação para a disseminação da cultura da sustentabilidade na sua empresa e rede de relacionamentos?

*** 21. Você autoriza a divulgação do nome da sua empresa na lista das organizações que colaboraram com a pesquisa?**

- Sim. Autorizo a divulgação do nome da minha empresa.
- Não. A divulgação do nome da minha empresa não está autorizada.

APÊNDICE 2 – Roteiro semiestruturado das entrevistas

DIMENSÃO	QUESTÕES
- Conceito de Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Como o Sr. tangibiliza o seu entendimento de sustentabilidade em retorno para os negócios? - Como o Sr. dissemina o entendimento de sustentabilidade de sua empresa para a rede de <i>stakeholders</i>?
- Governança	<ul style="list-style-type: none"> - O Sr. é o responsável por liderar a sedimentação dessa cultura dentro da empresa? - Como o conceito é transmitido? - Que meios são utilizados? - Há uma agenda para que isso ocorra?
- Resultados das atividades de sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - O Sr. costuma investir em treinamento e informação sobre sustentabilidade para seus funcionários e colaboradores? - Como o Sr. mede os resultados dessas ações?
- Diálogo e Engajamento	<ul style="list-style-type: none"> - Como o Sr. se relaciona com os principais <i>stakeholders</i> de sua empresa? - Existe uma agenda com essa finalidade?
- Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - O Sr. pretende investir em uma estrutura e/ou equipe de comunicação? - Se sua resposta for positiva, qual é o objetivo?
- Motivações	<ul style="list-style-type: none"> - O que o leva a crer que a comunicação é estratégica para a sua empresa?
- Futuro	<ul style="list-style-type: none"> - Qual o projeto de futuro para a sua empresa?

APÊNDICE 3 - Lista das empresas que participaram da pesquisa e que autorizaram a divulgação do seu nome

O questionário obteve a resposta de 42 organizações. Desse total, algumas não autorizaram a divulgação do seu nome. Ao mesmo tempo, os dados de outras duas organizações não foram utilizados no estudo porque ambas apresentavam número de cargos ocupados acima do critério estabelecido pela pesquisa. Mesmo assim, devido à disponibilidade de seus empreendedores em responder à pesquisa, optou-se por incluí-las na lista. Apenas as organizações que pediram para não ter seu nome divulgado não foram inseridas na relação abaixo.

Aguapura Projetos para Uso Racional de Água

Amapaz Projetos Sustentáveis

A2 Gestão Ambiental

Biofuton

Biotechnos Projetos Autossustentáveis

Bacia Viva

Bombons Finos da Amazônia

Biowash

CBPAK

Ciclo Companhia de Reciclagem

Conservas Linken

Ecoconstruct

Ekobio

Ecoete

Florestando

Fibratom/Favo Verde

Feitiços Aromáticos

Fazenda das Almas

Grupo BB

Goóc

H2Company

Higra Industrial

Impacto Protensão

Kapeh Cosméticos

Limpgas

Marina Borrachas

Mecânica Chiquinho

Newinc

Optimale

Papyrus Consultoria

Pegasus Mecânica
Papel Semente
Pontal Engenharia
Rennosonic
RS de Paula
Sabores da Tradição
Sirtec Sistemas Elétricos
Verdeghaia
Zanzini