

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
CENTRO DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
Programa de Pós-Stricto Sensu em Sustentabilidade

MARILEIDE BARBOSA

ORIENTADORA: PROFA. DRA. DENISE HELENA
LOMBARDO FERREIRA

GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL:
Uma proposta para a pequena empresa

Campinas
2018

MARILEIDE BARBOSA

**GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL:
Uma proposta para a pequena empresa**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Sustentabilidade do Centro de Economia e Administração da Pontifícia Universidade Católica de Campinas como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Sustentabilidade.

Área de Concentração: Sustentabilidade

Linha de Pesquisa:
Planejamento, Gestão e Indicadores de Sustentabilidade.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Helena Lombardo Ferreira.

Ficha catalográfica elaborada por Marluce Barbosa – CRB 8/7313
Sistemas de Bibliotecas e Informação – SBI – PUC-Campinas

t332.146.2 Barbosa, Marileide.
B238g Gestão estratégica sustentável: uma proposta para a pequena empresa / Marileide Barbosa. - Campinas: PUC-Campinas, 2018.
100f.

Orientadora: Denise Helena Lombardo Ferreira.
Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Economia e Administração, Pós-Graduação em Sustentabilidade.
Inclui anexo e bibliografia.

1. Desenvolvimento sustentável. 2. Pequenas e médias empresas. 3. Planejamento estratégico. 4. Sustentabilidade. 5. Gestão ambiental. I. Ferreira, Denise Helena Lombardo. II. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Economia e Administração. Pós-Graduação em Sustentabilidade. III. Título.

CDU – t332.146.2

MARILEIDE BARBOSA

Gestão Estratégica Sustentável: Uma proposta para a pequena empresa.

Este exemplar corresponde à redação final da Dissertação de Mestrado em Sustentabilidade da PUC Campinas, e aprovada pela banca examinadora.

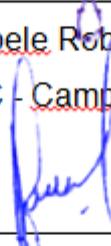
Aprovada em: 17 de dezembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Denise Helena Lombardo Ferreira
Presidente e Orientadora



Profa. Dra. Cibele Roberta Sugahara
PUC - Campinas



Prof. Dr. Juan Arturo Castañeda Avarza
PUC - Campinas



Prof. Dr. Luciel Henrique de Oliveira
PUC Minas – Poços de Caldas

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por iluminar meu caminho e me dar forças para seguir sempre em frente na conquista de meus objetivos.

Agradeço a CAPES pelo financiamento de meus estudos.

À minha orientadora, Profa. Dra. Denise Helena Lombardo Ferreira, registro aqui minha gratidão pela sua dedicação e ensinamentos, que levarei pela vida toda.

Ao Professor Dr. Juan Arturo Castañeda Ayarza, pelo apoio e dedicação, transmitindo ensinamentos que levarei pela vida toda, e o terei como exemplo de Professor, muito obrigada por tudo.

Ao Professor Dr. Samuel Carvalho de Benedicto e coordenador do curso, e a secretária Grazielle Camargo pela dedicação de vossos atributos em prol do curso.

Aos colegas da turma, em especial David, José Ademir e Sabrina, meu agradecimento pelas trocas de experiência e companheirismo.

Ao amigo Francisco pelo apoio e incentivo.

A todos que contribuíram para a realização desta dissertação.

“A estratégia não se planeja, constrói-se”.

Henry Mintzberg

RESUMO

BARBOSA, Marileide. *Gestão Estratégica Sustentável: Uma proposta para pequenas empresas*. Dissertação (Mestrado em Sustentabilidade) - Programa Pós-Stricto Sensu em Sustentabilidade, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2018.

A crescente conscientização da sociedade e das suas organizações sobre as consequências ambientais e sociais das atividades antrópicas, principalmente as atividades econômicas que se relacionam com as mudanças climáticas, a escassez de recursos, a poluição local e o constante e elevado crescimento populacional, colocaram em evidência o grande desafio que significa o engajamento das organizações no fomento da sustentabilidade. Esse desafio tem um nível potencialmente elevado quando se trata de pequenas empresas, tanto pela limitação de recursos disponíveis quanto pela falta de capacidades e competências que permitam planejar, implementar e controlar modelos de gestão sustentáveis. Assim, o objetivo principal desta dissertação foi elaborar uma proposta de gestão estratégica sustentável para uma pequena empresa do setor alimentício, localizada na cidade de Poços de Caldas/MG. Para isso, teve-se como base a realidade vivenciada pela empresa objeto de estudo, os conceitos da administração estratégica e do *Balanced Scorecard* (BSC), além de avaliar, por meio de uma pesquisa bibliográfica, estudos teóricos e aplicados, que abordaram a gestão sustentável em pequenas empresas, tendo como uma das ferramentas o BSC. Como resultado, obteve-se um modelo de gestão, pautado nos princípios da sustentabilidade e na estratégia empresarial, que, visando a implementação eficiente e aplicação permanente na pequena empresa, utiliza o quadro de implementação e controle estratégico proposto pelo BSC, denominada de Gestão Estratégica Sustentável (GES). Finalmente, entende-se que a eficácia e eficiência de um modelo de gestão passam, também, pelo seu alinhamento com a postura estratégica da empresa, além da disponibilidade e disposição dos seus recursos e competências, como proposto para a pequena empresa objeto desta dissertação. Espera-se que futuramente o modelo desenvolvido possa ser implementado pela empresa e, também, testado em outras pequenas empresas.

Palavras-Chave: Pequenas Empresas; Gestão Sustentável; *Balanced Scorecard*, Gestão Estratégica Sustentável (GES).

ABSTRACT

BARBOSA, Marileide. Sustainable Strategic Management: A Proposal for Small Business. Dissertation (Master in Sustainability) - Post-Stricto Sensu Program in Sustainability, Pontifical Catholic University of Campinas, 2018.

The growing awareness of society and its organizations about the environmental and social consequences of human activities, especially economic activities related to climate change, scarcity of resources, local pollution and the constant and high population growth, have highlighted the great challenge of engaging organizations in fostering sustainability. This challenge is potentially high when it comes to small businesses, both by limiting available resources and by the lack of skills and competencies that enable them to plan, implement and control sustainable management models. Thus, the main objective of this dissertation was to elaborate a proposal of sustainable strategic management for a small company of the alimentary sector, located in the city of Poços de Caldas / MG. In order to achieve this, the concepts of strategic management and the Balanced Scorecard (BSC), as well as evaluating, by means of a bibliographical research, theoretical and applied studies that deal with sustainable management in small companies, having as one of the tools the BSC. As a result, a management model based on the principles of sustainability and business strategy was obtained, which, for efficient implementation and permanent application in the small company, uses the framework of implementation and strategic control proposed by the BSC, called Strategic Sustainable Management (GES). Finally, it is understood that the effectiveness and efficiency of a management model also pass through its alignment with the strategic posture of the company, besides the availability and disposition of its resources and competences, as proposed for the small company object of this dissertation. It is hoped that in the future the developed model can be implemented by the company and also tested in other small companies.

Keywords: Small Business; Sustainable Management; Balanced Scorecard, Strategic Sustainable Management (GES).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Elemento que projeta o horizonte da empresa	26
Figura 2: Perspectivas operacionais do BSC.....	28
Figura 3: Fronteira do conhecimento	35
Figura 4: Etapas da pesquisa.....	36
Figura 5: Filtro dos artigos com relevância às palavras-chave.....	39
Figura 6: Análise comparativa.....	42
Figura 7: Estrutura da GES	51
Figura 8: Fluxograma do processo de construção da GES.....	52
Figura 9: Esquema de MP para a GES de pequenas empresas.....	54
Figura 10: Postura Estratégica da empresa X.....	57
Figura 11: Mapa estratégico 2019 – 2023 empresa X	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quadro para controle estratégico	55
Quadro 2: Objetivos específicos	58
Quadro 3: Objetivos específicos e ação estratégica	61
Quadro 4: Quadro de controle e plano de ação – Financeiro e Cliente.	62
Quadro 5: Quadro de controle e plano de ação – Processo e Aprendizado e Crescimento	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Total de documentos selecionados por base	37
Tabela 2: Tipos de documentos encontrados	38
Tabela 3: Artigos relativos com sustentabilidade e BSC.....	40
Tabela 4: Artigos relativos com sustentabilidade e pequenas empresas.....	41
Tabela 5: Artigos relativos com sustentabilidade, pequenas empresas e BSC. ...	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA	Análise de Ambiente
AEOE	Alinhamento Estratégico dos Objetivos Específicos
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CE	Controle Estratégico
DE	Diagnóstico Empresarial
GES	Gestão Estratégica Sustentável
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
ME	Mapa Estratégico
PE	Posicionamento Estratégico
SBSC	<i>Balanced Scorecard Sustainability</i>
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats
TBL	<i>Triple Botton Line</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema ou oportunidade de pesquisa	17
1.2	Especificação dos objetivos	19
1.2.1	Objetivo Geral	19
1.2.2	Objetivos Específicos	20
1.3	Justificativa	20
1.4	Estrutura do texto	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	Administração Estratégica	22
2.1.1	Postura Estratégica	24
2.1.2	Valores	25
2.1.3	Missão	25
2.1.4	Visão	26
2.1.5	Objetivos	27
2.2	Fundamentos de <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.3	Gestão da Sustentabilidade	31
3	ESTUDO DO ESTADO DA ARTE DA PESQUISA: a relação entre a gestão sustentável em pequenas empresas e o uso do BSC	34
3.1	Método da pesquisa bibliográfica	35
3.1.1	Critérios de inclusão e exclusões	36
3.1	Resultados da pesquisa bibliográfica	37
3.1.1	Quantitativo	37
3.1.2	Qualitativo	42
3.2	Análise final	45
4	METODOLOGIA	47
4.1	Caracterização da pesquisa	47

4.2	Objeto de estudo.....	47
4.3	Plano de coleta de dados.....	48
4.4	Plano de análise de dados.....	48
5	PROPOSTA PARA UMA GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL (GES).....	50
5.1	Postura estratégica pautado na sustentabilidade.....	50
5.2	Estrutura e processo de construção de uma GES.....	51
5.3	Proposta de uma GES para a empresa objeto de estudo.....	56
5.4	Discussão.....	64
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
6.1	Limitações desta pesquisa e sugestões para futuros trabalhos.....	69
	REFERÊNCIAS.....	71
	ANEXOS.....	81

1 INTRODUÇÃO

A abordagem *Triple Bottom Line* (TBL), denominado de tripé da sustentabilidade apresentada pelo pesquisador Elkington (1994), que busca o equilíbrio desejado entre os três pilares: sucesso econômico, qualidade ambiental e justiça social, também conhecido por 3P, na língua inglesa, People, Planet e Profit, isto é, Pessoas, Planeta e Lucro, vêm se destacando ao longo dos últimos anos.

O conceito do desenvolvimento sustentável, também apresentado por alguns autores como governança corporativa ou sustentabilidade empresarial tem sido fonte de inspiração para pesquisadores como Epstein e Roy (2001); Schaltegger e Burritt (2010); Figge et al. (2012) e Hansen e Schaltegger (2012); Johnson e Schaltegger (2015) e Govindan et al. (2016).

O termo governança corporativa é discutido por Yoshikawa e Rasheed (2009) e empreendedorismo social por Seelos e Mair (2005), já Schaltegger e Wagner (2011) discorrem sobre empreendedorismo sustentável e gestão ambiental, e Van Marrewijk (2003) analisa a gestão de *stakeholders*.

Os pesquisadores Matten e Crane (2005) e Rondinelli e Berry (2000) acrescentam que o aspecto social do desenvolvimento sustentável relaciona integralmente com a cidadania corporativa, como sendo o principal *stakeholders* dentro da sustentabilidade corporativa e para ser considerado sustentável é necessário desenvolver ações que reduzam o impacto de suas atividades.

Schaltegger e Burritt (2010) definem sustentabilidade corporativa como a integração contextual dos aspectos econômicos, ambientais e sociais. Já Gassenferth et al. (2015, p. 51) destacam sustentabilidade como “uma forma de fazer as coisas e de tomar decisões levando em conta aspectos econômicos, financeiros, ambientais, culturais e sociais”.

Os mesmos autores (p. 293) abordam o conceito de sustentabilidade corporativa como “[...] a harmonia entre economia, a sociedade e o meio ambiente [...]” e acrescentam que sustentabilidade é “[...] como obter lucro sem afetar os recursos naturais e sem causar impacto negativo às pessoas”.

A sustentabilidade corporativa tornou-se o mote das empresas (ARRUDA; QUELHAS, 2010). No Brasil, a partir da década de 1990, a sustentabilidade corporativa conquistou nova posição dentro das empresas, tornando parte da estratégia da empresa. Nesse sentido, cada vez mais as empresas estão implementando estratégias orientadas para a sustentabilidade, conseqüentemente a busca por práticas empresariais alinhadas com valores socioambientais, transfigura-se o objetivo de realizar uma gestão responsável fundamentada nos princípios de governança corporativa (ARRUDA; QUELHAS, 2010).

Bansal (2005) acrescenta que sustentabilidade corporativa envolve uma discussão ampla, que abrange desde estratégias até ações a serem desenvolvidas no âmbito de uma gestão sustentável. A gestão sustentável está relacionada com desenvolvimento interno de medidas ambientais e sociais e sua contribuição para a sociedade e para a economia (BANSAL, 2005; SCHALTEGGER; BURRITT, 2005).

Kuhndt (2004) acrescenta que o desenvolvimento interno exige rigor dos gestores para medir e supervisionar a gestão sustentável, estabelecendo um diálogo com as partes interessadas sobre questões de desenvolvimento sustentável. Nessa linha, Gassenferth et al. (2015) complementam que a sustentabilidade deve estar ancorada em sua dimensão institucional.

Elkington (1998) destaca que o modelo de gestão tradicional, independentemente do tamanho da empresa, que considerava somente os fatores econômicos em sua avaliação, expande-se para um novo modelo ao contemplar o desempenho ambiental, social e financeiro da empresa. O autor sugere que as empresas avaliem o sucesso com base no desempenho financeiro e não financeiro, ou seja, sob o ponto de vista de seu impacto sobre a economia mais ampla, sobre o meio ambiente e sobre a sociedade em que atuam.

O contexto da sustentabilidade empresarial chega às pequenas empresas. Conforme o relatório de sustentabilidade nos pequenos negócios, de uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, para o ano de 2013 práticas de sustentabilidade estavam inseridas nas agendas dos pequenos negócios (SEBRAE, 2014). O relatório ainda acrescenta que parte dos entrevistados descreve sustentabilidade como

oportunidade de ganhos para o negócio e redução de custos nos processos, produtos e serviços, garantindo prestígio às suas marcas.

Os autores Hahn e Scheermesser (2006); Williamson, Lynch-Wood e Ramsay (2006) enfatizam a importância desse contexto e no desenvolvimento de práticas sustentáveis, pois a sustentabilidade não é um discurso, e sim a transformação das práticas de gestão dentro da empresa.

Os gestores estão cada vez mais empenhados em obter informações sobre como as empresas podem melhorar o desempenho de sustentabilidade, passando pelo gerenciamento e medição dos indicadores. Um número crescente de gestores reconhece a importância da formulação de uma estratégia de responsabilidade social corporativa, no entanto, via de regra, esses gestores ainda apresentam dificuldades em traduzir a estratégia para a ação (EPSTEIN; ROY, 2001).

Epstein e Wisner (2001) acrescentam que, na maioria das vezes, os gestores não sabem como implementar estratégias de sustentabilidade, uma vez que essas estratégias precisam ser planejadas e alinhadas aos objetivos da empresa.

O envolvimento de pequenas empresas nos aspectos de sustentabilidade deriva das preocupações sobre os impactos econômicos, ambientais e sociais. As pequenas empresas contribuem para a economia e a sociedade, proporcionando empregos e geração de renda, equilibrando a economia em muitos países (MORSING; PERRINI, 2009).

Por outro lado, estima-se que as pequenas empresas contribuem até 70 por cento da poluição mundial coletivamente (HILLARY, 2000; REVELL; STOKES; CHEN, 2010), neste sentido as preocupações ambientais e sociais também estão se tornando aspectos preocupantes para as pequenas empresas (HALILA, 2007; REVELL; STOKES; CHEN, 2010).

Dentro deste contexto, Elkington (1998) e Schaltegger et al. (2002), afirmam que a gestão pautada na sustentabilidade é uma disciplina nova para as empresas.

1.1 Problema ou oportunidade de pesquisa

A administração estratégica é como um processo técnico que dá forma à administração de uma organização alicerçada no pensamento estratégico empresarial. Gestão estratégica é a junção da parte técnica da administração (planejar, organizar, executar e controlar) com os diversos papéis que os líderes ou responsáveis pela administração da organização devem ter e cumprir. Já, na gestão estratégica, encontra-se o planejamento estratégico, o processo que permite desenvolver um plano estratégico, visando redefinir o rumo da empresa e seu posicionamento estratégico (CHIAVENATO; SAPIRO, 2016).

Para Pontes (2012), o processo da gestão estratégica prevê a necessidade de uma leitura permanente e eficiente dos ambientes organizacionais (ambiente interno e externo). Esse diagnóstico do ambiente também é determinante no processo de planejamento estratégico, pois possibilita a identificação e escolha dos cursos de ação que conduzem ao objetivo estratégico pretendido.

Identificar os possíveis riscos de mercado e suas oportunidades passa a ser conhecimento indispensável para o planejamento estratégico e conseqüentemente para a gestão estratégica das empresas.

No tocante a grandes empresas, Kaplan e Norton (2004) explicam que os modelos de gestão são incorporados devido à facilidade da adoção de técnicas para aplicação, tendo em vista os recursos e as culturas organizacionais disponíveis.

Devido a importância que as pequenas empresas exercem na atividade econômica do país, é possível afirmar que se ações são realizadas para torná-las sustentáveis, cria-se a oportunidade da geração de impactos positivos. Diversas ações podem ser aplicadas pelas pequenas empresas, no sentido de reaproveitar os resíduos gerados, economizar energia, produzir produtos ecologicamente corretos e até mesmo ajudar a implantar novos padrões de consumo na sociedade (DIAS, 2017; CHIAVENATO, 2007).

A pequena empresa tem, tradicionalmente, complexidade para implantar gestão profissional, fato que induz na influência de sua mortalidade no curto e médio prazo (BEDÊ; LIMA, 2016).

Existem diversas ferramentas de controle e avaliação para apoiar a gestão estratégica, podendo contribuir para a gestão sustentável. Entretanto, acredita-se que tais ferramentas são complexas de operacionalizar por uma pequena empresa, portanto caindo no abandono e substituídas por recursos tecnológicos mais simples para acompanhamento gerencial. Como consequência, torna-se um desafio identificar práticas para implantar gestão sustentável em pequenas empresas (DIAS, 2017; SENGE et al., 2009).

É necessário encontrar ferramentas que levem as pequenas empresas a facilitarem a implementação de gestão sustentável, ou seja, que as tornem capazes de agirem de forma social e ambientalmente responsável, melhorando a rentabilidade (SENGE et al., 2009).

Atualmente com a conscientização da necessidade das empresas se alinharem com as ações junto à sustentabilidade, uma nova gestão dentro das organizações passou a ser implantada. Pesquisas divulgadas pelo SEBRAE (BEDÊ; LIMA, 2016) destacam que as pequenas empresas estão começando a idealizar práticas sustentáveis visando sua competitividade no mercado. Entretanto, diante deste cenário, compreendendo que um modelo de gestão profissional é difícil de ser implantado em pequenas empresas, entende-se que uma gestão com práticas sustentáveis é um desafio ainda maior.

A sustentabilidade pode ser entendida como um meio que permite equilibrar as ações da sociedade e das organizações que interagem nela, por meio de modelos de gestão mais conscientes e responsáveis, pautados na sustentabilidade, responsabilidade e ética (LAASCH; CONAWAY, 2015). Assim, as organizações, privadas ou públicas, estão sendo questionadas, pressionadas e, em alguns casos, exigidas para assumirem responsabilmente o seu papel no processo de desenvolvimento da sociedade, de um país, ou mesmo da comunidade com mais influência.

As empresas privadas, fundamentalmente motivadas com as oportunidades para racionalizar os seus recursos e, conseqüentemente, melhorar o retorno dos seus investimentos, estão lentamente entendendo e assumindo o seu papel dentro de uma sociedade que pretende se desenvolver de forma sustentável (LAASCH; CONAWAY, 2015). Essa lentidão deve-se, por um lado, pela dificuldade técnica de transformar a ideia da oportunidade de desenvolver suas economias e ao mesmo tempo garantir efeitos positivos à

sociedade e ao meio ambiente, e por outro lado, as empresas consideram altamente dispendiosas os esforços para agir de forma sustentável.

Ações empresariais isoladas ou avulsas são comuns de se encontrar ao avaliar o perfil sustentável de uma empresa. Esse cenário pode mostrar, de uma parte, o comportamento oportunista das empresas para aproveitar o potencial retorno, ainda no curto prazo, que possa ter uma ação sustentável. Por outra parte, essas ações refletem a dificuldade de implantar a sustentabilidade em toda uma organização ou no seu modelo de gestão (GASSENFERTH et al., 2015).

Pesquisas empíricas sobre gestão estratégica sustentável para pequenas empresas são dificilmente encontradas na literatura nacional, enquanto que na internacional, pesquisas empíricas e exploratórias no contexto geral das organizações podem ser localizadas.

A sustentabilidade é um desafio para as pequenas empresas, sobre tudo aquelas que já encontram dificuldades para gerir suas atividades de forma tradicional. A sustentabilidade torna-se quase que unicamente um assunto de reflexão e não de ação. Neste sentido, despertou-se o interesse em fazer um estudo de caso exploratório na empresa X na cidade de Poços de Caldas, no estado de Minas Gerais, empresa cuja atividade é a fabricação de doces artesanais. A escolha da empresa dá-se pelas características empresarias que podem ser associadas à educação ambiental por meio de uma gestão sustentável.

Diante do cenário descrito, a pergunta da pesquisa é: *Como inserir a sustentabilidade na gestão estratégica em pequenas empresas?*

1.2 Especificação dos objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de gestão estratégica pautada na sustentabilidade para a pequena empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

Buscando atingir o objetivo geral desta pesquisa, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- 1) Mostrar o estado da arte da fronteira do conhecimento que relaciona a gestão sustentável, o *Balanced Scorecard* (BSC) e as pequenas empresas.
- 2) Propor a reformulação do posicionamento estratégico da empresa objeto de estudo a partir das dimensões da sustentabilidade.
- 3) Desenvolver uma proposta para um quadro de controle utilizando o BSC.
- 4) Propor um plano estratégico pautado na sustentabilidade para a empresa objeto de estudo.

1.3 Justificativa

A importância de abordar a prática de gestão sustentável tem sido amplamente reconhecida, entretanto é escassa a demanda por estudos que desenvolvam novas perspectivas de incorporação da sustentabilidade na gestão empresarial para pequenas empresas.

As pequenas empresas na economia, na sociedade e no ambiente têm participação significativa. Considerando a fundamentação teórica e a pesquisa do estado da arte, apresentados nos capítulos dois e três, respectivamente, identificou-se a reduzida literatura para embasar a aplicação da gestão estratégica sustentável em pequenas empresas, principalmente pesquisas elaboradas no Brasil. Foram encontrados conteúdos científicos sobre sustentabilidade organizacional, gestão estratégica sustentável, uso do BSC como ferramenta de aplicação e controle de gestão aplicada em grandes empresas, porém pouco expressivo no tocante a pequenas empresas.

Considerando a situação atual do planeta, com a exploração indevida dos recursos naturais e os impactos negativos causados ao meio ambiente devido ao crescimento desenfreado da população, surge a necessidade de que as empresas encontrem novos modelos de trabalho que considerem a sustentabilidade em seus processos.

Conduzir as pequenas empresas a utilizarem ou aplicarem a gestão sustentável do negócio, torna-se potencialmente positivo para a economia brasileira, dada a importância dessas empresas para o país.

Tendo em vista que não há muitos trabalhos relevantes sobre a forma como uma pequena empresa pode elaborar e implementar uma gestão sustentável, ou mostrando as ferramentas da administração que poderiam ser aplicadas para este propósito, esta pesquisa justifica-se por trazer maiores conhecimentos sobre o assunto, ou seja, apresentando o estado da arte da fronteira do conhecimento entre sustentabilidade, BSC e pequenas empresas, além de fornecer uma proposta de gestão estratégica sustentável para uma pequena empresa do segmento alimentício.

1.4 Estrutura do texto

No primeiro capítulo é apresentado o embasamento teórico para dar estrutura ao estudo, a justificativa e objetivo com esta pesquisa. O Capítulo 2 tem como objetivo mostrar a fundamentação teórica relacionada à gestão estratégica, postura estratégica, fundamentos de BSC por meio de uma revisão de literatura bibliográfica. No Capítulo 3 a pesquisa bibliográfica destaca o estado da arte com o objetivo de mostrar e discutir a fronteira do conhecimento que relaciona a ferramenta *BSC* e a sustentabilidade nas pequenas empresas. No Capítulo 4 é apresentado o método de estudo, a proposta de gestão estratégica sustentável para a empresa estudada e discussão dos resultados. O Capítulo 5 trata das considerações finais, limitações e sugestão para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Administração Estratégica

O processo de administração estratégica é definido por Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 6) como “[...] o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”.

Estratégia é “um termo que remete aos antigos gregos, que usavam a palavra *strategos*, para designar o comandante chefe militar” (GHEMAWAT, 2012, p. 2). A palavra *strategia*, em grego antigo, significa a qualidade e a habilidade do general, ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Uma estratégia pode ser definida como um conjunto de ações e medidas que após várias análises são implantadas com a intenção de gerar vantagem competitiva. A competitividade estratégica é representada pelas estratégias implantadas que conseguem com seus resultados agregar valor (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Serra, Torres e Torres (2003, p. 5) corroboram descrevendo que a “estratégia empresarial é um conjunto de ações executadas na intenção de alcançar os objetivos” e, a formulação da estratégia está inserida em um único processo, sendo de extrema importância para a gestão estratégica.

A estratégia de nível de negócios é a estratégia apontada para as unidades de negócios individuais. Cada estratégia ajuda a empresa a definir e explorar uma determinada vantagem competitiva em um determinado escopo competitivo, logo o plano de gestão estratégica da ação e respostas competitiva para cada estratégia, como as tendências econômicas, desenvolvimentos tecnológicos, entre outros fatores externos importantes que têm impacto sobre o resultado do negócio (CHUNG et al., 2016; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

A estratégia é o plano de voo da empresa. Trata-se da definição de objetivos a serem alcançados e as ações que devem ser realizadas para alcançar tais objetivos. Questões como, quais as ações que as empresas

devem praticar para melhorar a posição competitiva e a rentabilidade de todas as suas unidades de negócio (BORA; BORAH; CHUNGYALPA, 2017).

Desenvolver os objetivos estratégicos, certamente é um ponto crucial para as pequenas empresas, tornando comum encontrar empresas em que os proprietários são os próprios gestores. Ao estabelecer objetivos e ações estratégicas relativas ao desempenho da empresa, cometem o erro de fazer o uso indevido da ação estratégica para o benefício próprio, e justamente neste momento podem ocorrer conflitos e, como consequência as dificuldades das pequenas empresas (COSTA, 2004).

Para atuar em um ambiente que se torna cada dia mais complexo, os estrategistas, gerentes e colaboradores necessitam de ferramentas que possam dar alinhamento, suporte e controle estratégico em todos os níveis, gerando habilidades e conhecimentos para a organização (ANSOFF, 1993).

Lobato et al. (2003) afirmam que na gestão estratégica, o alinhamento e controle estratégicos são traduzidos por meio da ferramenta BSC. No BSC, indicadores balanceados de desempenho, permitem elaborar medidas financeiras e não financeiras que possibilitam o desdobramento das estratégias a serem implantadas.

Os estrategistas podem avaliar melhor o desempenho corporativo e as unidades estratégicas de negócio, desenvolvendo o processo constante de aprendizado de toda a cadeia de valor da organização. É comum imaginar que a gestão estratégica é um composto de ferramentas gerenciais aplicadas somente a grandes empresas.

Chiavenato e Sapiro (2009) descrevem que o processo de formulação de estratégias direciona o caminho para alcançar um determinado objetivo estratégico, normalmente de médio e longo prazo, pelo qual deve estar atrelado à postura estratégica da empresa.

Na formulação da estratégia está inserido o posicionamento estratégico, sendo de extrema importância para a gestão estratégica. Por esta razão, a organização deve prever o modo como as estratégias planejadas são traduzidas em ações, por meio do alinhamento de processos, habilidades pessoais, recursos financeiros e materiais para a elaboração e execução dos objetivos estratégicos (TACHIZAWA; REZENDE; 2000; TAVARES, 2010).

Ao definir as estratégias a serem utilizadas, a organização faz a escolha daquelas que serão implantadas na aplicação do plano estratégico. A maior chance de sucesso na implantação de estratégias ocorrerá quando o processo de deliberação estratégica tiver como pano de fundo o posicionamento estratégico e um eficiente diagnóstico ambiental. Para a implantação eficaz das estratégias torna-se decisiva a criação da vantagem competitiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Toda organização busca estratégias e as implanta na espera de conquistar retornos, ou seja, lucros maiores do que aqueles que o investidor esperava ganhar, considerando todos os riscos e incertezas. Saber explorar as vantagens competitivas, além de minimizar os riscos corrobora para obter retornos satisfatórios (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

É importante avaliar os processos internos e externos para escolher a estratégia adequada, selecionar os recursos e competências a fim de obter o melhor processo para alcançar os resultados almejados (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

2.1.1 Postura Estratégica

A postura estratégica ou posicionamento estratégico diz respeito à forma de como a empresa decidiu se posicionar no mercado competitivo.

A postura estratégica consiste em uma escolha entre alternativas onde se decide que caminho ou ação tomar para se cumprir o projeto ou missão desejada. É estabelecida através de quatro aspectos, sendo eles: os valores, a visão, a missão e os objetivos estratégicos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Philippi, Sampaio e Fernandes (2017, p. 83) relacionam a postura estratégica “[...] à maneira como a empresa se posiciona diante de seu ambiente”. A postura estratégica é resultado de diagnóstico resultante do confronto entre seus pontos fortes e fracos, que a qualificam quanto à sua capacidade de aproveitar as oportunidades e de enfrentar as ameaças.

Definido o propósito do negócio, em seguida é o momento de identificar como a empresa precisa estar ancorada no futuro, como será reconhecida, ou seja, seus valores, sua visão e sua missão, ou seja, é através da declaração

dos valores, visão, missão e objetivos estratégicos que se traduz a postura estratégica ou posicionamento estratégico (TAVARES, 2010; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

2.1.2 Valores

Os valores de uma empresa “devem conter princípios que espelhem as reais crenças da organização” e devem estar associados às crenças do fundador da empresa (GASSENFERTH et al, 2015, p. 29).

De acordo com Lobato et al. (2009) os valores são princípios ou crenças que norteiam e influênciam os *stakeholders* da empresa, e são intrínsecos a cada tipo de organização. *Stakeholders* “[...] são as pessoas que estão envolvidas pelos resultados estratégicos obtidos no respectivo desempenho da empresa [...]” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 17).

2.1.3 Missão

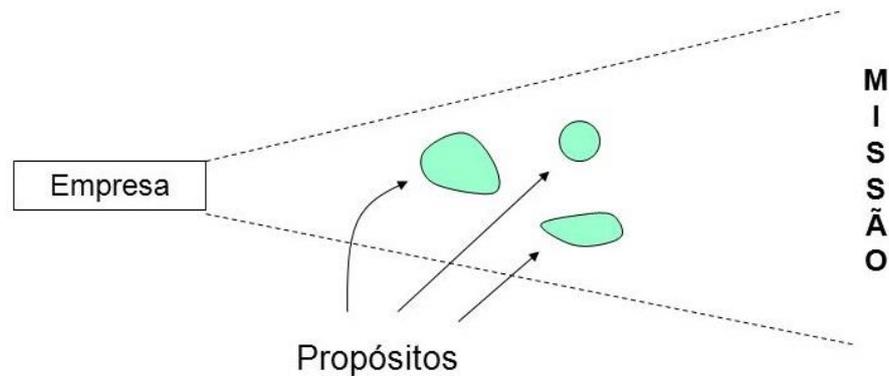
A missão da empresa é mais concreta quando comparada com a sua visão. A missão é a razão de ser da empresa. Entretanto, a missão deve definir a individualidade da empresa, sendo inspiradora e relevante para todos os *stakeholders*.

A empresa é uma organização de constante aprendizado, ou seja, suas capacidades, competências e recursos são aprimorados, à medida que a missão de horizonte amplo, permite aproveitar melhor o avanço da organização na sua curva de aprendizado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Tavares (2010) demonstra que a missão representa um horizonte no qual a empresa decide atuar. Este horizonte de atuação escolhido pela empresa deve ser amplo ou aberto, pois permite que ao longo prazo seja possível identificar e aproveitar novas oportunidades de negócio dentro do seu escopo, sendo denominado de propósito da empresa. A representatividade da

Erro! Fonte de referência não encontrada. permite visualizar este cenário.

Figura 1: Elemento que projeta o horizonte da empresa



Fonte: Adaptada de Tavares (2010).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 17) corroboram descrevendo que “[...] a missão especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender”.

O estabelecimento da missão inicia com a interpretação de questões como: Qual a razão de ser da empresa? Qual a natureza do negócio da empresa? Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro? A definição da missão deve satisfazer critérios racionais e sensatos, em termos amplos (TAVARES, 2010).

A construção da missão é muito importante, pois norteará as estratégias para atingir essa finalidade e deve ser construída após as análises dos ambientes externo e interno (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

2.1.4 Visão

A visão da empresa representa o alicerce da missão. Tavares (2010) define visão como uma projeção das oportunidades futuras do negócio estabelecendo o foco na direção rumo ao futuro.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 18) as declarações de “[...] visão refletem os valores e as aspirações da empresa e visam captar o coração e a mente de seus *stakeholders*”.

Gassenferth et al. (2015) reitera que a visão deve ser responsável por nortear a organização, ou seja, a ideologia da visão está em definir a intenção estratégica da empresa.

A construção da visão deve ser embasada em cinco fatores. Segundo Tavares (2010) estes fatores estão relacionados com o mercado: 1) habilidade em acumular e aplicar criativamente o aprendizado sobre o mercado; 2) participação na mente dos consumidores (marca); 3) capacidade de criar e administrar alianças estratégicas; 4) desenvolvimento de competências distintas; 5) habilidades em desenvolver e explorar o potencial humano, como suporte aos fatores anteriores.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 17) acrescentam que “[...] a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar” e esclarece que construir a visão “[...] é pensar no quadro geral com uma paixão. Adicionalmente Lobato et al. (2009) completam descrevendo que a visão deve ser compartilhada e apoiada por todos da empresa, independente do grau hierárquico.

2.1.5 Objetivos

Toda empresa deve ter seu objetivo estratégico definido, ou seja, o alvo a ser alcançado dentro do horizonte definido no propósito da empresa, conforme recomendado por Kaplan e Norton (2008), Lobato et al. (2009) e Costa (2007).

Oliveira (2012) define objetivo como o alvo ou situação que se pretende alcançar, determinando para onde a empresa deve direcionar seus esforços.

Uma organização que deseja ser orientada pela estratégia deverá estar fundamentada em princípios gerenciais onde o processo de definição e implementação dos objetivos ocorre com maior frequência.

A partir do exposto, é possível observar que os valores, a visão e missão formam a base necessária para formular e implantar estratégias empresariais.

2.2 Fundamentos de *Balanced Scorecard*

Na década de 1990, com o objetivo de alinhar planejamento e gestão surge o BSC como ferramenta de administração estratégica capaz de traduzir a missão e a estratégia em objetivos e medidas. O BSC, desenvolvido em 1990, por Robert Kaplan e David Norton, é um conjunto de procedimentos para traduzir os objetivos estratégicos em plano de ação para atingir propósitos de curto, médio e longo prazo, de forma a integrar as perspectivas empresariais relevantes (KAPLAN; NORTON, 1992, 1996).

Por meio do BSC é possível que sejam definidos os objetivos em metas desmembradas, nas perspectivas de aprendizado e crescimento, clientes, processos e financeiro, pois são os principais núcleos da implantação, execução e resultados da estratégia. É importante ressaltar que todo este planejamento deve ser feito de acordo com as capacidades reais da empresa e com a projeção do comportamento no mercado atuante (PORTER, 2000; KAPLAN; NORTON, 1997). A Figura 2 apresenta as perspectivas do BSC.

Figura 2: Perspectivas operacionais do BSC.



Fonte: Adaptada de Kaplan; Norton (1997).

Para Kaplan e Norton (2001) o BSC é um eixo norteador do caminho da empresa, e neste caminho as pessoas e os processos da organização estão

envolvidos, sendo os fatores chave do sucesso da empresa, e por este motivo, o BSC deve ser usado em qualquer empresa independente do seu tamanho.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, 2000) no BSC é possível encontrar os seguintes benefícios: 1) Controle estratégico; 2) Estratégias claras e concisas; 3) Estratégia comunicada a toda empresa; 4) Objetivos e metas traçados para logo prazo; 5) Orçamentos anuais; 6) Identificação de estratégias, ajustando-as conforme a necessidade da organização; 7) Revisões sistemáticas e periódicas; 8) *Feedback* e aperfeiçoamento da estratégia.

Para o alinhamento dos objetivos estratégicos e do BSC em pequenas empresas, é necessário definir os ciclos em apenas três fases: crescimento, sustentação e colheita. O principal eixo do BCS está em fazer o alinhamento estratégico e a atividade operacional relacionada às empresas que visam utilizar esta ferramenta como parte de sua estratégia competitiva.

O alinhamento do BSC e o planejamento estratégico acontecem no momento em que os objetivos e estratégias são definidos. Na sequência deve ser feita a elaboração do plano para a sua implantação e a escolha de indicadores usados na avaliação do resultado obtido (KAPLAN; NORTON, 2000).

As medidas adotadas pelo BSC derivam da visão de futuro, da missão e da estratégia organizacional, uma vez que o BSC é uma ferramenta de integração da gestão estratégica a curto, médio e longo prazo que visa à tradução dos objetivos estratégicos.

Obter clareza e consenso sobre a estratégia do negócio, proporcionar foco ao negócio, estratégia comunicada a toda empresa, desenvolver a liderança da alta direção, educar a organização, alinhar programas e investimentos, tornar a estratégia clara para toda a organização, objetivos e metas traçadas para longo prazo, orçamentos anuais, identificação de estratégias nos diversos níveis, ajustando-as conforme a necessidade da organização, revisões sistemáticas e periódicas, *feedback* e aperfeiçoamento da estratégia, direcionar o processo de alocação de recursos e capital e promover o aperfeiçoamento são algumas das vantagens em utilizar o BSC (KAPLAN; NORTON, 1997, 2000, 2001).

BSC direciona a visão estratégica da empresa nas áreas de processos internos (busca pela qualidade, criação de novos produtos, tempo), nos clientes

(satisfação, fidelização, pesquisa de mercado), financeira (retorno dos investimentos e aumento de capital) e aprendizagem (crescimento, satisfação dos colaboradores, treinamentos, aprimoramento da mão de obra), sempre com medidas possíveis de serem alcançadas, alinhadas com as necessidades e realidade da empresa (KAPLAN; NORTON, 2001).

O BSC desenha suas estratégias conforme o que foi estabelecido em curto ou longo prazo, se atentando tanto para os resultados concretos quanto para o resultado mais imprevisível, e ressalta que as medidas de resultado e de processo servem como base para que o BSC alinhe os processos administrativos com a estratégia estabelecida (SIMONS, 2000).

O BSC não tem que ser desenvolvido para a organização toda em nível corporativo. Quando aplicado em empresa de grande porte, é recomendado desenvolver um BSC para cada uma das unidades de negócios ou para cada divisão, entretanto, nessa ocorrência deve haver um alinhamento da estratégia da unidade ou divisão com a estratégia corporativa, ou seja, um alinhamento de cima para baixo (BORA; BORAH; CHUNGYALPA, 2017).

Em função da utilização das medidas de diagnóstico no seu dia-a-dia, as empresas, mesmo antes de elaborar o seu *scorecard*, já estão familiarizadas com a medição. Cada objetivo deverá ser medido por indicadores de desempenho. O BSC está focado em grupos individuais e de indicadores de desempenho para medir e gerenciar a implementação dos objetivos estratégicos (HANSEN; SCHALTEGGER, 2012).

Georgiev (2017) relata que a análise da evolução do conceito de BSC e gestão estratégica e de controle, claramente revela semelhanças em termos de tendências de desenvolvimento e alternativas para melhoria. Os gestores podem e devem usar o mapa estratégico como ferramenta de auxílio no consenso entre a gestão e os colaboradores da organização.

A implantação do BSC divide-se em três etapas:

Primeira etapa: definição clara dos objetivos e estratégias empresariais, com devido alinhamento de toda a organização quanto às metas e diretrizes, e deverá estar alinhado ao posicionamento estratégico escolhido pela empresa, ou seja, alinhado aos valores, missão, visão e objetivos estratégicos. Assim, as novas estratégias deliberadas deverão ser alinhadas e ao mesmo tempo, como norte, o posicionamento estratégico.

Segunda etapa: revisão dos processos existentes, avaliando sua adequação aos novos propósitos alinhados ao posicionamento estratégico.

Terceira etapa: criação do mapa estratégico da empresa, o qual deverá mostrar como as relações de causa e efeito se relacionam aos objetivos estratégicos.

Belli et al. (2013) descrevem que para uma boa implementação do BSC é imprescindível que os questionamentos “Que, Como, Quando, Quanto, Onde e Quem” estejam claramente definidos para serem implementados os indicadores de desempenho que melhor atendam os objetivos levantados durante a elaboração do planejamento estratégico.

O mapa estratégico do BSC pode ser facilmente adaptado para os diversos modelos de negócios empresariais, permitindo à gestão desenvolver seu planejamento estratégico direcionando cada objetivo estratégico com as quatro perspectivas do BSC, sendo - financeira, cliente, processos internos e aprendizado/crescimento, ou seja, alinhando os ativos intangíveis com a estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.3 Gestão da Sustentabilidade

A gestão de uma organização consiste no controle com três finalidades: 1) Planejamento – visa assegurar a execução da estratégia; 2) Processos – avalia o desempenho relacionado aos aspectos humanos, financeiros, comerciais e operacionais da organização; 3) Pessoas – dispõe-se a orientar os profissionais da empresa no alcance dos resultados esperados (GASSENFERTH et al., 2015).

Para Magalhães (2009) as pessoas são como peças-chave para que as organizações alcancem seus resultados. As organizações podem ser vistas como entidades vivas. A autora explica que as empresas são como qualquer “ser vivo” do planeta, passando por diversos ciclos de vida e a cada novo ciclo, uma organização passa por uma nova fase e adequação. Neste contexto, é apresentada a necessidade de incorporar a sustentabilidade na gestão das organizações, é preciso reformular o propósito da empresa junto com o objetivo estratégico sustentável.

A sustentabilidade é um formato de integrar os recursos sustentando decisões que levam em conta aspectos econômicos, com o propósito de garantir o desenvolvimento de empreendimentos viáveis e atraentes para investidores; ambientais, com o objetivo de garantir a interação dos processos com o meio ambiente sem causar danos permanentes; e sociais, estabelecendo um tratamento justo das relações entre seus *stakeholders* (GASSENFERTH et al., 2015; OLIVEIRA et al., 2012).

A atividade de gestão sustentável deve fortalecer as dimensões do *Tripé Botton Line* (TBL) para criar e/ou sustentar valores empresariais sociais, ambientais e econômicos (LAASCH; CONAWAY, 2015).

É necessário que as empresas se adaptem às exigências legais e às questões de sustentabilidade e cidadania que precisam ser desenvolvidas para permanecerem no mercado. Precisam atender as exigências de consumidores que buscam cada vez mais por produtos ambientalmente corretos. Os empresários devem considerar que não podem tomar decisões sem antes considerar as questões sociais e ambientais (FERRONATO, 2011).

A crescente importância das questões ambientais, sociais e éticas, bem como a capacidade de desempenho das empresas, tem levantado o interesse pela busca e incorporação de medidas da sustentabilidade nos modelos de gestão pelas empresas.

A conscientização ambiental dos funcionários é fundamental para que as tarefas de controle de impactos ambientais se tornem parte do seu trabalho. Somente o conhecimento de tais impactos não é suficiente, é necessário colocar em prática no ambiente de trabalho. É importante que as empresas discutam com seus colaboradores em reuniões periódicas, as ações que podem ser evitadas e aquelas que podem ser modificadas em relação a preservação dos recursos naturais (FERRONATO, 2011).

Uma forma de capacitar os colaboradores é oferecer a eles uma espécie de alfabetização ambiental. Por meio dos princípios de gestão ambiental podem ser discutidos os problemas rotineiros da organização, tentando buscar soluções baseadas na sustentabilidade. Oferecer um treinamento ambiental é o melhor caminho para tomar decisões, proporcionando possibilidades de crescimento (FERRONATO, 2011).

Ao considerar o conceito de sustentabilidade, uma pequena empresa deve lembrar que os negócios devem ser algo duradouro e constante em seus aspectos econômicos, social e ambiental. A empresa que busca a sustentabilidade, não espera somente contribuir para as questões ambientais e sociais, mas também fazer com que os fatores econômicos sejam estáveis para que seus processos sejam duradouros (FERRONATO, 2011).

As empresas possuem a obrigação de respeitar os desejos individuais de cada um, elas devem sempre lembrar-se da importância que possuem em relação às questões socioambientais, já que a sustentabilidade nada mais é do que o comprometimento com a vida e projetar seus planos mesmo sendo para longo prazo. Assim, as pequenas empresas possuem papel fundamental e responsabilidade cooperativa na luta a favor do desenvolvimento sustentável (DIAS, 2017).

Logo, a pequena empresa para não perder mercado em relação aos seus concorrentes passa a buscar por formas estruturais de negócio (FERRONATO, 2011).

A gestão sustentável nas pequenas empresas envolve ações voltadas ao incentivo, conscientização, participação nas tomadas de decisões e mudanças de pensamento e comportamento a fim de adotar medidas sustentáveis nos processos de trabalho. A gestão sustentável organizacional muda a forma com que o colaborador enxerga o seu trabalho ao compreender as novas práticas e a nova política da organização, mudando a forma como as pessoas lidam com o meio ambiente (DIAS, 2017).

3 ESTUDO DO ESTADO DA ARTE DA PESQUISA: a relação entre a gestão sustentável em pequenas empresas e o uso do BSC

Nos últimos anos, a discussão sobre sustentabilidade e gestão sustentável nas organizações tem ganhado espaço principalmente por conta da Agenda 2020 para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU) que completa os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A necessidade de orientar as ações para um modelo de utilização de recursos pautados na sustentabilidade requer das organizações a reformulação das estratégias de forma a contemplar os objetivos do desenvolvimento sustentável.

Partindo dos conceitos de gestão estratégica, sustentabilidade e BSC voltado para pequenas empresas emergiu o propósito de mostrar e discutir a fronteira do conhecimento que relaciona a gestão sustentável em pequenas empresas e o uso do BSC e identificar métodos ou modelos que possam contribuir com a proposição do modelo de gestão estratégica sustentável.

As pequenas empresas encontram dificuldades para desenvolver estratégias, não têm conhecimento técnico, habilidades ou recursos para operacionalizar práticas de negócios sustentáveis (DEPKEN; ZEMAN, 2017). No Brasil, conforme relatório do CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) de abril do ano de 2018, os pequenos negócios foram responsáveis por 72% das vagas de empregos criadas no país, tendo registrado saldo positivo, pela quarta vez consecutiva no ano. Foram 83,5 mil empregos gerados pelos pequenos negócios, contra 31,4 mil empregos gerados pelas médias e grandes empresas (SEBRAE, 2018).

No entanto, ao relacionar estas pesquisas e identificar o direcionamento desses estudos para pequenas empresas, encontra-se uma lacuna na literatura. Diante deste cenário emergiu o interesse em fazer uma revisão sistemática e apresentar a fronteira do conhecimento sobre a gestão sustentável, a ferramenta BSC e as pequenas empresas.

3.1 Método da pesquisa bibliográfica

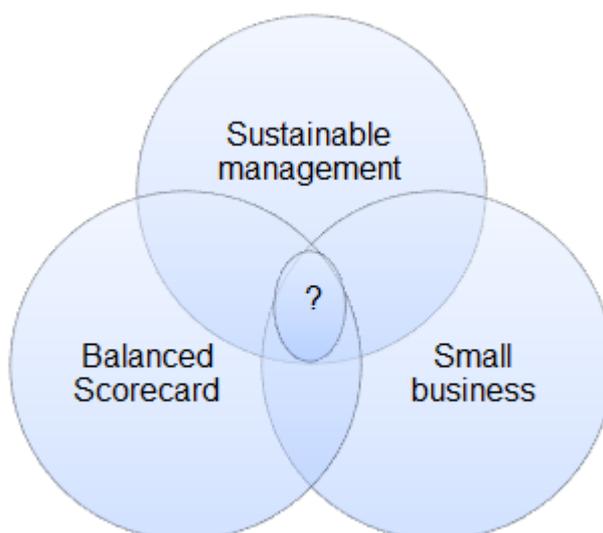
Ao realizar a pesquisa de revisão sistemática é possível usar informações em diversas publicações para construir ou definir conceitos relacionados à questão estudada, e que são importantes para melhorar o campo de pesquisa acadêmico, promovendo melhores práticas (Gil, 2017).

Para Fonseca (2002), *methods* significa organização, estudo sistemático, pesquisa, investigação. Dessa forma, método define-se como sendo o estudo da organização, do caminho a ser seguido para realizar uma pesquisa ou para fazer a ciência. Naturalmente, método significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

A abordagem utilizada nesta pesquisa é qualitativa e quantitativa de caráter exploratório utilizando-se técnicas de análise bibliométrica.

A Figura 3 apresenta o escopo de planejamento desta pesquisa, cuja revisão sistemática tem como objetivo apresentar a fronteira do conhecimento sobre a gestão sustentável (Sustainable management), a ferramenta BSC (*Balanced scorecard*) e as pequenas empresas (Small business).

Figura 3: Fronteira do conhecimento



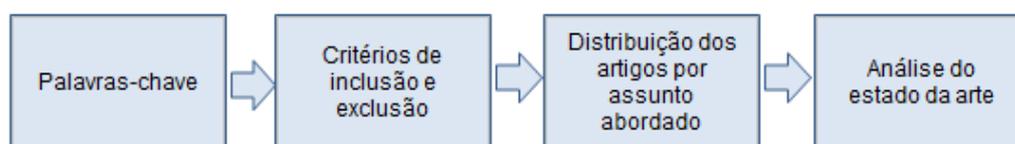
Fonte: Elaborada pela autora.

A pesquisa buscou artigos que estivessem relacionados com as palavras-chave pré-estabelecidas. Na busca as palavras foram pesquisadas na

língua inglesa: "*sustainability management*", "*balanced scorecard*" e "*small business*". A busca com a utilização da língua inglesa justifica-se, pois os artigos redigidos em idiomas que não seja o inglês podem, e sempre têm, um resumo na língua inglesa, dessa forma a pesquisa pode abranger a maioria das publicações existentes. É necessário enfatizar que a palavra-chave procurada pode estar em qualquer parte do artigo (título, resumo, palavras-chave, desenvolvimento ou referências).

A revisão sistemática deste capítulo compreende quatro etapas percorridas, sendo a escolha das palavras-chave, definição de critérios de inclusão e exclusão, distribuição dos artigos por assunto abordado e a análise do estado da arte, como representada na Figura 4.

Figura 4: Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

3.1.1 Critérios de inclusão e exclusões

O período de publicação considerado na pesquisa compreende os anos de 2000 a 2017, realizou-se consultas on-line por meio das bases de dados do *Google acadêmico* entre os dias de 31/01/2018 a 05/02/2018. Nas bases *Science Direct* e *Scielo* foram coletados no dia 08/02/2018. Durante o período de escrita desta pesquisa foi feito o monitoramento de novas publicações, sendo inserido ao conteúdo pesquisado quando pertinente ao assunto. Neste caso foram acrescentadas três publicações.

Na base de dados do *Google acadêmico*, coletaram-se a partir das palavras-chave de busca, 164 documentos, entre artigos, livros, capítulo de livro, relatórios, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses de doutorado. Foram acrescentadas três publicações na base *Google acadêmico*.

A lista dos artigos pesquisados na base de dados do *Google* acadêmico está ordenada por relevância. O critério de relevância utilizado pelo *Google* acadêmico visa organizar os artigos pela quantidade de citações e pela qualidade de revista na qual o artigo foi publicado.

Na base de dados *Science Direct* a busca utilizando as mesmas palavras-chave apresentou seis artigos. Não foi utilizado filtro de idioma e excluíram-se os livros. A lista dos artigos pesquisados está ordenada por relevância. O critério de relevância utilizado pelo *Science Direct* considera qualidade da revista, número de download e de citações.

Na base de dados *Scielo* não foram encontrados trabalhos utilizando as palavras-chave na língua inglesa, utilizando as palavras-chave na língua espanhola foram encontrados quatro artigos.

Por meio da leitura de um artigo de revisão de literatura encontrado na base de dados do *Google* acadêmico emergiu o interesse em pesquisar as referências citadas no artigo a fim de obter estudos direcionados ao objetivo desta pesquisa.

3.1 Resultados da pesquisa bibliográfica

3.1.1 Quantitativo

Nesta pesquisa foram encontrados 245 artigos relevantes as palavras-chave. Esta etapa da pesquisa ocorreu de fevereiro de 2018 até maio de 2018, complementando a coleta de dados, assim, os documentos pré-selecionados totalizando 419 documentos. A Tabela 1 apresenta esta seleção por base de coleta, enquanto a Tabela 2 mostra a seleção por tipo de documento.

Tabela 1: Total de documentos selecionados por base

<i>Scielo</i>	04
<i>Science Direct</i>	06
<i>Google</i> acadêmico	164
Referências bibliográficas	246
Total Geral	419

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 2: Tipos de documentos encontrados

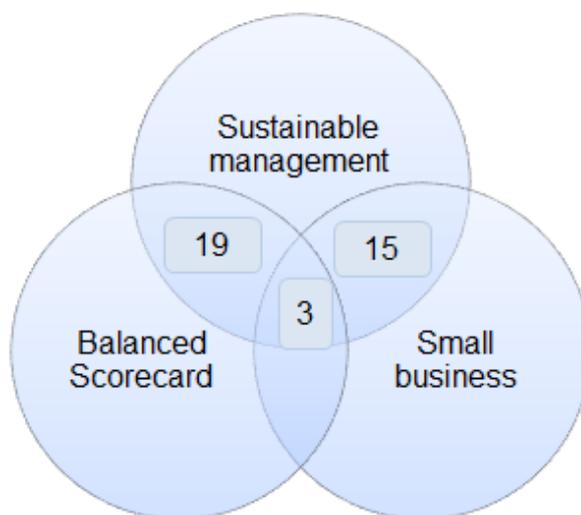
Teses de doutorado	14
Trabalhos de congresso	40
Relatórios publicados	02
Dissertações de mestrado	10
Revistas	273
Revistas vinculadas a mestrados	22
Revistas vinculadas a universidades	27
Livros eletrônicos e/ou capítulo de livros	30
Total Geral	419

Fonte: Elaborada pela autora.

Para a seleção dos artigos estudados foi realizada a exclusão de livros, dissertações, teses e trabalhos de congresso. Na primeira fase de seleção dos artigos publicados em revista foram escolhidos pela relevância do título do artigo e palavras-chave relacionadas ao assunto. Os artigos que apresentaram relação com sustentabilidade e BSC ou sustentabilidade e pequena empresa foram selecionados, portanto os artigos que apresentaram isoladamente os assuntos de sustentabilidade, BSC e pequenas empresas foram excluídos.

Foram selecionados 37 artigos, sendo que 19 artigos estão relacionados com sustentabilidade e BSC, 15 artigos relacionados com sustentabilidade e pequenas empresas (inclusive um relatório de indicadores Ethos e um do SEBRAE) e três artigos estão relacionados à sustentabilidade, BSC e pequenas empresas. Na Figura 5 é apresentada a estrutura selecionada e descrita acima.

Figura 5: Filtro dos artigos com relevância às palavras-chave



Fonte: Elaborada pela autora

Dentre os 37 artigos selecionados 43% foram publicados por pesquisadores da Alemanha; 8% pela Grécia; 8% pela Austrália, 8% pelos Estados Unidos. Em relação à relevância dos trabalhos selecionados, 8% foram publicados em revistas que têm entre 0 e 2 de fator de impacto (segundo o JCR de 2017), 8% entre 2 e 3, 32% com mais de 3 de fator de impacto. Também pode-se destacar que o artigo com maior número de citações (1.161 citações) foi “*The sustainability balanced scorecard—Linking sustainability management to business strategy*”, publicado por Frank Figge, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger e Marcus Wagner da *University of Lüneburg, Germany, Centre for Sustainability Management*, no ano 2002 no periódico *Business Strategy and the Environment*, com fator de impacto 5.355.

Na

Tabela 3 é apresentada a seleção dos artigos relacionados com sustentabilidade e BSC.

Tabela 3: Artigos relativos com sustentabilidade e BSC.

Nome da Revista	Título do artigo	Autor	Ano de publicação	País de publicação
Environmental Quality Management	Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability.	MJ Epstein; PS Wisner	2001	Germany
Sustainability	Sustainability balanced scorecard and business ethics: Developing a balanced scorecard for integrity management.	T Bieker; B Waxenberger	2002	Switzerland
Business Strategy and the Environment	The sustainability balanced scorecard— Linking sustainability management to business strategy.	Frank Figge; Tobias Hahn; Stefan Schaltegger; Marcus Wagner	2002	Germany
Journal of Business Ethics	Balanced scorecard ethics.	Thomas Bieker; Bernhard Waxenberger	2002	Germany
Business Strategy and the Environment	Evaluating Environmental and Social Performance of Large Portuguese Companies: A Balanced Scorecard Approach.	I Dias-Sardinha; L Reijnders	2005	Portugal
Journal of Industrial Ecology	The sustainability balanced scorecard as a framework for eco-efficiency analysis.	Andreas Möller; Stefan Schaltegger	2005	Germany
Journal of Accounting & Organizational Change	Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting.	Stefan Schaltegger; Marcus Wagner	2006	Germany
Business Strategy and the Environment	Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line.	Graham Hubbard	2009	Austrália
Business Strategy and the Environment	Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line.	Graham Hubbard	2009	Austrália
Management Accounting Quarterly	Sustainability and the balanced scorecard: Integrating green measures into business reporting.	JB Butler; SC Henderson; C Raiborn	2011	Texas
Journal of the Operational Research Society	Methodological proposal for business sustainability management by means of the Balanced Scorecard.	R. Chalmeta; S. Palomero	2011	London
Expert Systems with Applications	Using the FDM and ANP to construct a sustainability balanced scorecard for the semiconductor industry.	CW Hsu; AH Hu; CY Chiou; TC Chen	2011	Taiwan
Balanced Scorecard Institute	Link sustainability to corporate strategy using the balanced scorecard. Cary, NC: Balanced Scorecard Institute.	Dan Montgomery; Howard Rohm	2011	USA
Society and Economy	Sustainability as a driver for corporate economic success. Consequences for the development of sustainability management control.	Stefan Schaltegger	2011	Germany

Centre for Sustainability Management	The Sustainability Balanced Scorecard: Concept and the Case of Hamburg Airport.	Florian Lüdeke-Freund; Stefan Schaltegger	2011	Germany
Wseas transactions on environment and development	Dynamic Balanced Scorecard: Model for Sustainable Regional.	Kozena Marcela; Striteska Michaela; Svoboda Ondrej	2011	Brazil
Ecological Indicators	Development of a sustainable balanced scorecard framework.	Loannis E.Nikolaou; Thomas A.Tsalis	2013	Greece
Journal of Business Ethics	The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures.	Erik G. Hansen; Stefan Schaltegger	2016	Germany
Accounting Research Journal	An empirical investigation on the links within a sustainability balanced scorecard (SBSC) framework and their impact on financial performance.	John Stephen Sands	2016	Austrália

Fonte: Elaborada pela autora.

Na Tabela 4 é apresentada a seleção dos artigos relacionados com sustentabilidade e pequenas empresas.

Tabela 4: Artigos relativos com sustentabilidade e pequenas empresas.

Nome da Revista	Título do artigo	Autor	Ano de publicação	País de publicação
Journal of Cleaner Production	Sustainability-oriented innovation of SMEs: A systematic review.	Johanna Klewitz; Erik G. Hansen	2014	Germany
Business Strategy and the Environment	Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice.	Hilke Elke Jacke; Bos-Brouwers	2009	Germany
Expert Systems with Applications	Selecting management systems for sustainable development in SMEs: A novel hybrid model based on DEMATEL, ANP, and ZOGP.	Wen-HsienTsai; WenChinChou	2009	Taiwan
Journal Crises et nouvelles problématiques de la Valeur	Identification des enjeux prioritaires des pme dans le but d'établir un tableau de bord pour leur gestion du développement durable.	Hélène Bergeron; Sandrine Boulerne; Chantal Roy; Dominique Wolff	2010	France
Journal of entrepreneurship and innovation management	Publicly mediated inter-organizational networks a solution for sustainability oriented innovation in SMEs.	Erik G. Hansen; Johanna Klewitz	2012	Aústria
Seminário internacional sobre pequenos negócios	Inovação e sustentabilidade, bases para o futuro dos pequenos negócios.	Realização: Sebrae	2012	Brasil
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	Sustainability Management and Small and Medium-Sized Enterprises: Managers' Awareness and Implementation of Innovative Tools.	Matthew P. Johnson	2013	Germany
Business Strategy and the Environment	Implementation of Sustainability Management and Company Size: A Knowledge-Based View.	Jacob Hörisch; Matthew P. Johnson; Stefan Schaltegger	2014	Germany
Journal of Small Business Management	Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs: How Far Have We Come?	Matthew P. Johnson; Stefan Schaltegger	2015	Germany
Journal of Small Business Strategy	Integrating sustainability into sme strategy.	Jeff Shields; Joyce M. Shelleman	2015	USA
Schwerpunktthema	Sustainability as a management process for SMEs: Analysis of existing tools in Flanders and best-of-breed proposal.	Hans Verboven Lise Vanherck	2015	Germany

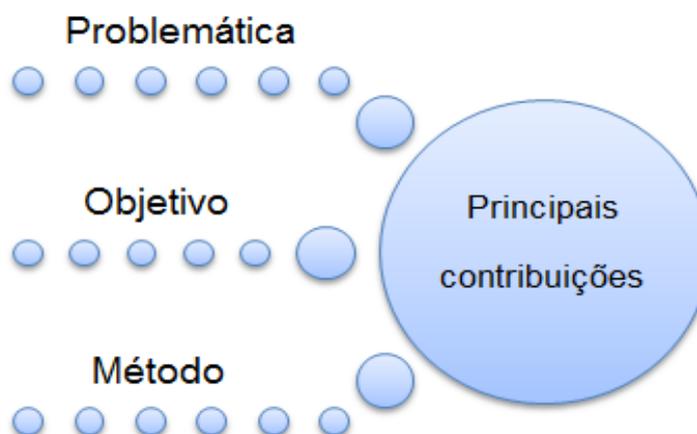
Journal of Cleaner Production	Knowledge acquisition and development in sustainability-oriented small and medium-sized enterprises: Exploring the practices, capabilities and cooperation.	Matthew P. Johnson	2016	Germany
Instituto Ethos	Indicadores Ethos-Sebrae para micro e pequenas empresas	Realização: Instituto Ethos de empresas e responsabilidade social	2016	Brasil
Journal of Commerce and Educational Thoughts	Sustainability: Its Factors and its Performance Evaluation.	Amr Essam Sukkar	2017	U.S.
Journal of business and management	Knowledge Sharing as a Value-Adding Initiative for South African SMME Sustainability: A Literature Review.	Visvanathan Naicker; Suzaan Le Roux; Juan Bruwer; Juan-Pierré Bruwer	2017	África

Fonte: Elaborada pela autora.

3.1.2 Qualitativo

Para selecionar os artigos que apresentam relevância às palavras-chave sustentabilidade, pequenas empresas e BSC foram definidos critérios para seleção final e aplicação da análise comparativa, apresentados na Figura 6.

Figura 6: Análise comparativa



Fonte: Elaborada pela autora.

E finalmente a seleção dos artigos relacionados com sustentabilidade, pequenas empresas e BSC são apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5: Artigos relativos com sustentabilidade, pequenas empresas e BSC.

Nome da Revista	Título do artigo	Autor	Ano de publicação	País
Information Technologies in Environmental Engineering	Reporting Models for Corporate Sustainability in SMEs.	Frank Medel; Lourdes García; Saumel Enriquez; Maybel Anido	2011	Cuba
Journal of Integrative Environmental Sciences	A framework development to evaluate the needs of SMEs in order to adopt a sustainability-balanced scorecard.	T.A. Tsalis, I.E. Nikolaou, E. Grigoroudis & K.P. Tsagarakis	2013	Greece
Sustainability	Sustainability Management with the Sustainability Balanced Scorecard in SMEs: Findings from an Austrian Case Study.	Susanna Falle; Romana Rauter OrCID; Sabrina Engert; Rupert J. Baumgartner	2016	Austria

Fonte: Elaborada pela autora.

Com a seleção dos artigos relacionados à sustentabilidade, pequenas empresas e BSC foram analisadas e discutidas os artigos selecionados.

Os autores Medel et al. (2011) em seu artigo apresentam a problemática direcionada para a sustentabilidade como um desafio das empresas. O artigo aborda dois modelos de negócios que podem contribuir para as pequenas empresas.

Os autores Tsalis et al. (2013) apresentam a problemática destacando que apesar da literatura fornecer suficiente visão de como as empresas poderiam construir e implementar suas estratégias ambientais utilizando o BSC, há pouca evidência empírica para mostrar como empresas podem avaliar os fatores que incentivam se envolverem em *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC). Os autores ainda enfatizam que alguns estudos identificam a necessidade de uma nova abordagem de gestão que incorpora ativos intangíveis e os aspectos não financeiros de desempenho corporativo, tais como metas de sustentabilidade, para o sistema de gestão principal.

Os autores Falle et al. (2016) descrevem a problemática partindo da importância das pequenas empresas na economia e suas necessidades de gestão estratégica da sustentabilidade, examinando o conceito do SBSC para pequenas empresas. A falta de investigação até a data desta pesquisa sobre o desenvolvimento e implementação do SBSC nas pequenas empresas, juntamente com a importância da gestão estratégica sustentável, fornecem a motivação de fundo para o presente estudo de caso para os autores.

No critério objetivo, os autores Medel et al. (2011) destacam em obter uma nova abordagem de como as empresas podem lidar com a integração das

estratégias de sustentabilidade empresarial em ações de gerenciamento por meio de um estudo de caso em pequenas empresas. A integração e complementação dessas estruturas podem ajudar as pequenas empresas a acompanhar e informar a transparência de suas atividades sustentáveis, enquanto os autores Tsalis et al. (2013) apresentam como objetivo do referido estudo os desafios que as empresas podem enfrentar durante a introdução e fase de implementação do BSC ambiental. Para atingir este objetivo os autores propuseram um quadro metodológico para avaliar a percepção de uma pequena empresa em relação às barreiras e desafios que podem enfrentar quando decidem introduzir e implementar um SBSC, ou seja, o artigo tem como objetivo avaliar fatores básicos que podem dificultar ou motivar o processo de implementação do SBSC para as pequenas empresas. Ementes a este intervalo, os autores Falle et al. (2016) descrevem o objetivo do artigo relacionando e examinando o conceito de SBSC no que diz respeito às pequenas empresas.

No critério de método os autores Medel et al. (2011) descrevem como estudo de caso, já os autores Tsalis, et al. (2013) destaca a metodologia baseada nas estatísticas técnicas e informações obtidas por meio de inquéritos por questionário e os autores Falle et al. (2016) caracterizam o artigo devido à natureza das questões de investigação e seu caráter exploratório como um estudo de caso e descreve o processo de criação SBSC para uma fábrica de cerveja da Áustria de pequeno porte.

Principais contribuições relatadas pelos autores Medel et al. (2011) destacam que a sustentabilidade corporativa é um dos conceitos mais complexos e difusos, que ainda está por se desenvolver nas organizações, por essa razão, alguns modelos de relatório consideram como estruturas a execução, controle, transparência e comunicação de estratégias corporativas a fim de atingir um desempenho sustentável das organizações, como por exemplo, o SBSC e *Global Reporting Initiative* (GRI).

Os autores Medel et al. (2011) descrevem que as pequenas empresas estão hesitantes em se tornarem “verdes”, incluindo relatórios de sustentabilidade como parte de sua comunicação corporativa geral. A integração do SBSC e GRI apresentam estruturas que podem oferecer benefícios para as pequenas empresas que ligam dois processos principais:

gestão da estratégia e relatórios de sustentabilidade, tornando estes quadros complementares entre si, para melhorar o desempenho de sustentabilidade e uma comunicação eficaz das partes interessadas. A integração destes quadros na pequena empresa pode contribuir significativamente para melhorar a capacidade dessas organizações na longa corrida da sustentabilidade e tirar vantagens competitivas de desempenho sustentável.

Já os autores Tsalis et al. (2013) apresentam como resultados um quadro com base na análise SWOT- *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, a fim de tornar mais abrangentes os fatores que são susceptíveis de desempenhar um papel crucial na decisão dos gestores e proprietários de pequenas empresas para adotar um SBSC. Os autores destacam que devido ao número limitado de questionários, o estudo não pode tirar conclusões concretas sobre a implementação do SBSC, assim, os autores concluem que a maioria dos gerentes ou proprietários de pequenas empresas que participaram da pesquisa consideram a melhor compreensão do meio ambiente e responsabilidades como importantes incentivos para a adoção de uma SBSC.

Os autores Tsalis et al. (2013) acrescentam que o artigo contribui para a literatura SBSC que até agora inclui um número limitado de estudos, bem como vários trabalhos acadêmicos estão relacionados para propor maneiras de introduzir princípios de sustentabilidade para a esfera convencional de BSC e fornece informações úteis sobre a gestão ambiental das pequenas empresas.

Já os autores Falle et al. (2016) enfatizam que pode ser de grande ajuda para as pequenas empresas o desenvolvimento de um SBSC. Os autores acrescentam que o documento estimula cientificamente sobre sustentabilidade e gestão estratégica. Em suma, os resultados do estudo de caso podem apoiar as descobertas encontradas na literatura relevante, e mostra que a criação do SBSC em pequenas empresas é possível uma vez que os métodos sejam adaptados para as necessidades da empresa.

Os autores Falle et al. (2016) corroboram que as descobertas do estudo de caso implicam que a aplicação do SBSC é útil para pequenas empresas. Ao integrar o conceito de sustentabilidade nas políticas empresariais, o SBSC traz benefícios adicionais, visualizando gestão da sustentabilidade em termos de uma perspectiva holística, e ainda pode contribuir para a pequena empresa

e elevar o seu nível de sustentabilidade na identificação de novos campos de ação e no estabelecimento de novas prioridades.

3.2 Análise final

A sustentabilidade nos dias atuais é certamente objetivo de estudo, contudo este artigo limitou-se a conhecer a literatura no que se refere à sustentabilidade aplicada em pequenas empresas utilizando a ferramenta BSC como apoio na implementação das estratégias.

Conforme os artigos aqui analisados a sustentabilidade é vista como uma estratégia de inovação, em especial para a área de tecnologia, fortalecendo a vantagem competitiva das empresas, porém, ainda existem poucas pesquisas enfatizando a sustentabilidade como estratégia de inovação para pequenas empresas.

No contexto geral da análise dos artigos, é possível identificar que existe uma rica literatura no que tange a gestão da sustentabilidade e a ferramenta BSC. Os autores explicam que pela alteração da estrutura original do BSC, este então passa a ser chamado de SBSC.

Quanto a sua aplicação, é possível identificar que cada autor valida o uso do SBSC como uma estratégia voltada para o objetivo de seu artigo, porém todos os artigos validam o uso do SBSC, seja por meio de estudo da literatura, por meio de estudo de caso. Portanto fica evidente que a implantação do SBSC pode ser benéfica para as empresas que tenham a sustentabilidade envolvida nas atividades diárias da empresa, bem como em suas estratégias. O uso do SBSC facilita a integração e medição da sustentabilidade como estratégica.

Tão logo, foi possível identificar que poucos autores enfatizam a sustentabilidade como uma gestão sustentável, podendo ser integrada no planejamento estratégico de pequenas empresas utilizando o BSC com o ferramenta de apoio para a implementação de estratégias sustentáveis, permitindo a mensuração das estratégias com métricas relacionados com o objetivo estratégico de pequenas empresas.

Importante constatação é obtida pelo autor Sukkar (2017) onde enfatiza que as pequenas empresas deverão integrar a sustentabilidade na gestão da empresa. Tal fato reforça a necessidade de estudos direcionados a pequenas

empresas, entretanto é necessário que as futuras pesquisas possam identificar ferramentas que possam apoiar as pequenas empresas na implementação das estratégias sustentáveis. É preciso que tais ferramentas sejam alinhadas as necessidades da pequena empresa, sendo respeitadas suas limitações que vão desde a falta de conhecimento técnico, recursos financeiros e recursos humanos.

No entanto, em sua maioria os gestores de pequenas empresas não sabem como implementar as estratégias de sustentabilidade, entretanto, estas empresas estão preocupadas em tornar-se empresas sustentáveis, e por isso, buscam auxílio.

4 METODOLOGIA

4.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa se caracteriza segundo a natureza como proposição de plano, segundo a abordagem do problema como qualitativo, segundo objetivo como descritivo, segundo os procedimentos técnicos como estudo de caso.

Para a coleta de dados primários foram utilizados entrevistas e questionários, aplicados na empresa objeto de estudo, visando diagnosticar o atual cenário da empresa e, assim, propor um plano de gestão estratégica sustentável. A identidade da empresa e os dados utilizados para a elaboração da proposta, não foram colocados textualmente neste trabalho, respeitando ao termo de confidencialidade.

O modelo de gestão estratégica sustentável proposta foi desenvolvido com o alinhamento do propósito da empresa aos objetivos estratégicos baseados na sustentabilidade, utilizando a ferramenta BSC, adaptada à realidade e perspectivas da empresa objeto de estudo. Esse processo teve como referência a pesquisa e análise bibliográfica realizada no Capítulo 3.

4.2 Objeto de estudo

O modelo proposto foi desenvolvido em uma empresa na cidade de Poços de Caldas, MG. Trata-se de uma pequena empresa atuante na fabricação de doces inspirado na tradicional receita de família. A empresa opera com seis funcionários entre os setores administrativo, comercial e operacional, e está enquadrada como micro e pequena empresa.

A empresa atua a seis anos. O empresário em sua atual gestão exerce práticas que se enquadram nas dimensões do *Triple Bottom Line* (TBL) motivo da escolha desta empresa para desenvolver o projeto piloto apresentado como resultado desta pesquisa.

A empresa objeto de estudo (sendo identificada a partir de agora como empresa X) e os dados utilizados para a elaboração da proposta, não foram colocados textualmente neste trabalho em cumprimento do termo de confidencialidade assinado pela pesquisadora.

4.3 Plano de coleta de dados

O projeto de pesquisa foi avaliado pelo Comitê de Ética da PUC-Campinas em 2017 e aprovado em 2018, após os respectivos ajustes.

No período de setembro a outubro de 2018 foram realizadas diversas visitas à empresa, para análise do ambiente interno. Esta análise foi realizada por meio de aplicação de questionário, análise de documentos internos e observação das atividades diárias da empresa. Cabe ressaltar que o acesso à empresa e a todas as informações coletadas foi possível, não só pela disposição mostrada pelo dono da empresa, mas também porque a autora desta dissertação presta serviços de consultoria à empresa e tem amplo conhecimento da atual gestão e do mercado no qual a empresa concorre.

No período de janeiro a setembro de 2018, foram realizadas as coletas de dados secundários. Foi realizada a pesquisa do estado da arte para identificar a fronteira do conhecimento sobre a gestão sustentável em pequenas empresas, baseada na utilização da ferramenta BSC, apresentada anteriormente no Capítulo 3.

A construção da proposta de modelo de gestão sustentável para a empresa objeto de estudo, teve como base o diagnóstico dos ambientes interno e externo da empresa, assim como o estudo do conhecimento científico até agora desenvolvido sobre os principais assuntos abordados nesta dissertação.

4.4 Plano de análise de dados

Os dados coletados junto à empresa permitiram elaborar uma proposta para um novo posicionamento estratégico pautado na sustentabilidade.

Entende-se que a sustentabilidade deve ser inserida em uma empresa a partir dos seus Valores, Missão e Visão. Reformulando o posicionamento da empresa, para que este esteja alinhado com a sustentabilidade, permitirá que a sustentabilidade não seja departamentalizada ou isolada em ações de uma só área da empresa, mas presente ao longo de toda sua cadeia de valor.

Por outro lado, o estudo e discussão da pesquisa bibliográfica realizada no Capítulo 3, na seção 3.1.2, permitiu formar a base analítica que ajudou na construção da proposta para a empresa, utilizando a ferramenta BSC.

5 PROPOSTA PARA UMA GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL (GES)

A conscientização sobre a importância da gestão pautada na sustentabilidade vem ganhando destaque entre as organizações. As pequenas empresas, não são alheias a essa tendência e estão buscando competitividade por meio de ações sustentáveis. No entanto, quando comparadas com as grandes empresas, são poucas as pequenas empresas que acompanham a tendência da gestão sustentável, seja pelo desconhecimento ou então pela dificuldade no processo de transformação do seu modelo de gestão.

O modelo do SBSC, como visto no Capítulo 3, pode ser usado como estrutura de suporte para a implementação das estratégias de sustentabilidade, e assim, como instrumento para elaboração da construção de objetivos estratégicos acompanhado de indicadores para mensurar as ações implantadas.

Diante do exposto, este Capítulo apresenta uma proposta de gestão sustentável para pequena empresa.

5.1 Postura estratégica pautado na sustentabilidade

A fim de aplicar o conceito de sustentabilidade, onde se deve ter a capacidade de desenvolver e satisfazer as necessidades de uma empresa sem comprometer o bem estar futuro da sociedade na qual ela se desenvolve, a construção do posicionamento estratégico pautado na sustentabilidade, criando-se uma cultura orientada para a sustentabilidade organizacional norteada pelo TBL.

Quando uma empresa implanta ações norteadas pela sustentabilidade que não estão inseridas no posicionamento estratégico da empresa, elas tornam-se ações isoladas, caracterizando a sustentabilidade como um departamento e muitas vezes apenas como uma ação de *marketing*.

O novo posicionamento estratégico proposto para a empresa, traduzido por meio da declaração dos Valores, Visão, Missão, finaliza com a declaração do novo objetivo estratégico, que posteriormente será desdobrado em objetivos específicos ao longo dos níveis tático e operacional da empresa. Dessa forma,

espera-se que todas as ações ou estratégias propostas estejam alinhadas com a sustentabilidade.

5.2 Estrutura e processo de construção de uma GES

O alinhamento da GES e a nova postura estratégica da empresa devem considerar indicadores e métricas para monitorar e mensurar os resultados da gestão, caracterizando o uso da ferramenta BSC, adaptada às pautas da sustentabilidade e à realidade da empresa.

O processo de construção da proposta de Gestão Estratégica Sustentável (GES) (Figura 7) teve as seguintes etapas desenvolvidas: Diagnóstico Empresarial (DE); Análise de Ambiente (AA); Posicionamento Estratégico (PE); Alinhamento Estratégico dos Objetivos Específicos (AEOE); Mapa Estratégico (ME) e Controle Estratégico (CE).

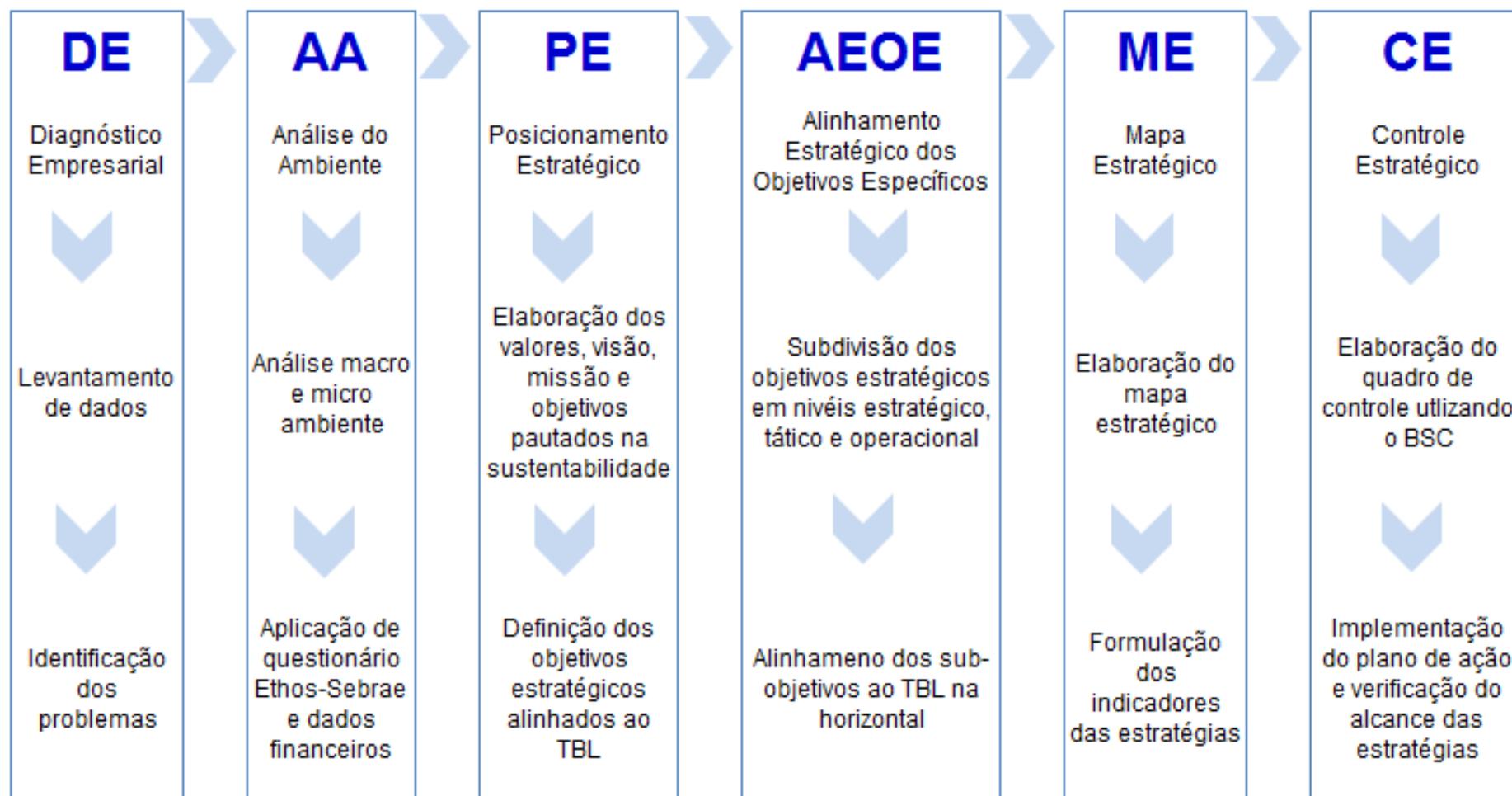
Figura 7: Estrutura da GES



Fonte: Elaborada pela autora

O fluxo do processo de construção da GES segue seis etapas, apresentado na Figura 8.

Figura 8: Fluxograma do processo de construção da GES



Fonte: Elaborada pela autora

Etapa 1: Diagnóstico Empresarial (DE) - consiste no levantamento de dados para identificação dos problemas da empresa.

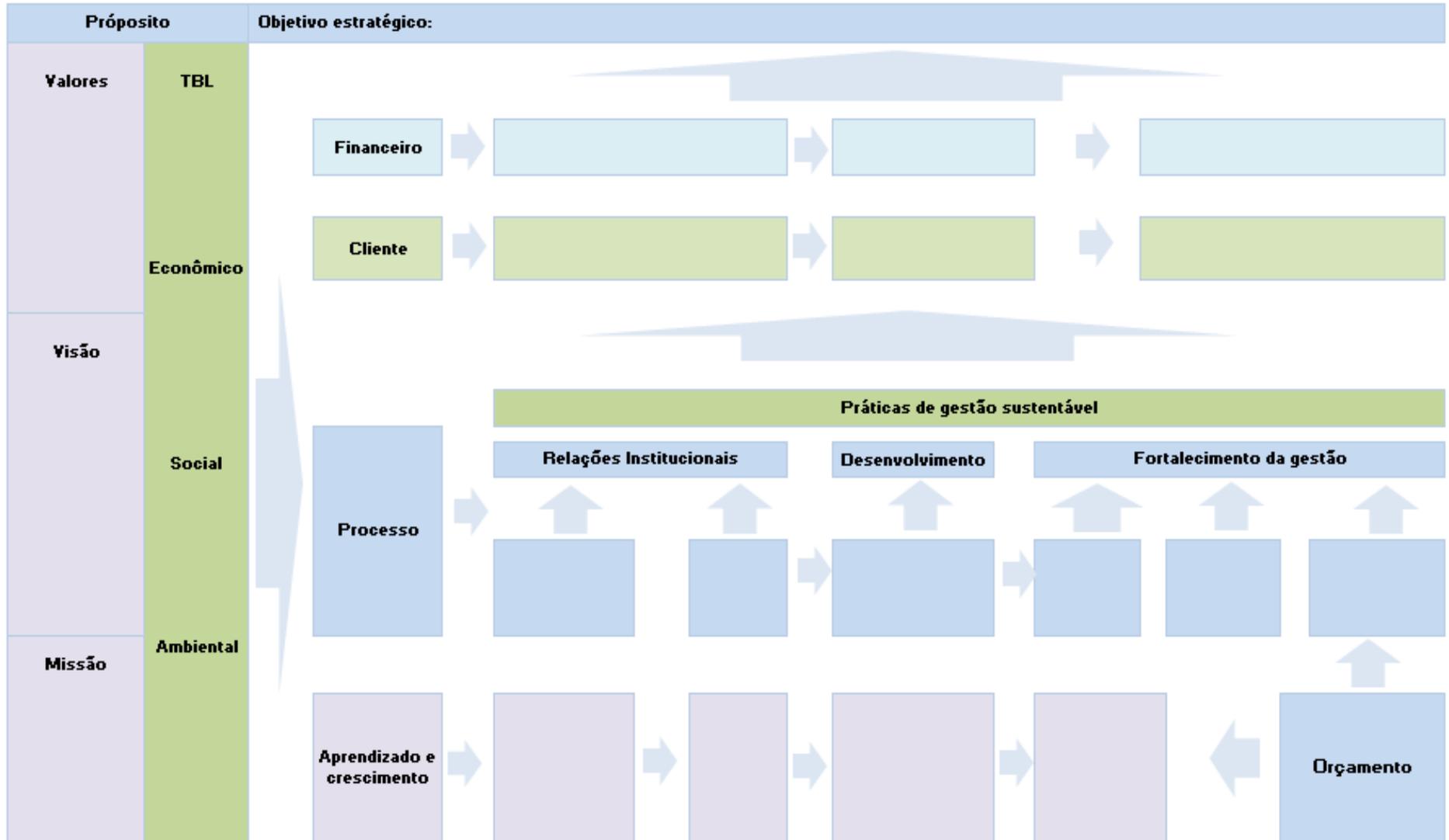
Etapa 2: Análise do Ambiente (AA) – consiste na análise de ambiente interno e externo. Para esta análise foi aplicada a entrevista com o gestor da empresa usando a ferramenta SWOT, que organiza as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças nos ambientes em que a empresa está inserida. Na sequência aplicou-se o questionário Ethos-Sebrae para coleta de dados sobre o ambiente sustentável da empresa e em seguida o questionário para a coleta das informações da administração financeira da empresa.

Etapa 3: Posicionamento Estratégico (PE) – esta etapa permitiu dar início à elaboração da nova proposta para a empresa, formulando os valores, visão, missão e objetivo estratégico pautados na sustentabilidade.

Etapa 4: Alinhamento Estratégico dos Objetivos Específicos (AEOE) – é a etapa na qual inicia a elaboração dos desdobramentos dos objetivos estratégicos em objetivos específicos táticos e operacionais, os quais permitem propor as estratégias. Nesta etapa é fundamental que seja feito o alinhamento dos objetivos específicos com o propósito estabelecido pela empresa, a fim de garantir que as estratégias estejam alinhadas com o posicionamento estratégico, que por sua vez deve estar alinhado com a sustentabilidade.

Etapa 5: Mapa Estratégico (ME) – é a etapa onde ocorre o alinhamento entre os objetivos específicos pautados na sustentabilidade e as quatro dimensões do BSC. A construção do mapa estratégico deve ser elaborada de forma horizontal e não vertical. A organização vertical tende a ser complexa e burocrática geralmente adotada por grandes empresas, pois dispõem de recursos e cultura organizacional, enquanto a organização horizontal tende a ser enxuta e menos complexa, simplificando os processos organizacionais. Dessa forma, o propósito da empresa deverá estar à esquerda do mapa estratégico alinhado com as dimensões do TBL, que estará alinhado com as perspectivas do BSC, dando forma aos objetivos específicos e suas respectivas estratégias operacionais e táticas. Os primeiros degraus, relacionados com o aprendizado/crescimento e os processos, mostram as práticas de gestão sustentável, que, por sua vez, darão suporte às estratégias que buscarão atingir os objetivos no nível dos clientes e, como consequência, no nível financeiro da empresa (Figura 9).

Figura 9: Esquema de MP para a GES de pequenas empresas



Fonte: Elaborada pela autora.

Etapa 6: Controle Estratégico (CE) – nesta etapa é elaborado o quadro de implementação e controle das estratégias. Foram propostos indicadores de mensuração e um plano de ação, especificando os responsáveis, os recursos a serem utilizados e o prazo de implementação de cada estratégia. Entende-se que o quadro de controle, através dos indicadores e o plano de ação, permitirá monitorar os esforços em direção aos objetivos estratégicos, possibilitando: o aprendizado e crescimento interno da empresa; a melhora dos processos; a identificação de oportunidades para desenvolver novos produtos; a conquista e retenção de clientes; e finalmente tendo como consequência o alcance dos objetivos financeiros (Quadro 1).

Quadro 1: Quadro para controle estratégico

Propósito	Objetivo estratégico:									
Valores	TBL	Objetivos Específicos	Ação Estratégica	BSC		Plano de Ação				
				Indicador (KPI)	Metas	Ação	Responsável	Investimento	Estratégia de:	Prazo previsto
Econômico	Financeiro									
Social	Cliente									
	Processo									
Ambiental	Aprendizado e crescimento									
Visão										
Missão										

Fonte: Elaborado pela autora.

5.3 Proposta de uma GES para a empresa objeto de estudo

O desenvolvimento da proposta de uma GES para a empresa X seguiu as seguintes premissas:

- utilizar processo participativo na formulação das estratégias;
- partir do cenário atual da empresa, promovendo melhorias;
- desenvolver o propósito da empresa, (re) formulando os valores, missão, visão e objetivos da empresa;
- a partir das premissas estabelecidas, elaborar o mapa estratégico;
- definir indicadores e propor linhas de ações para a implantação da estratégia;
- identificar um caminho para o alinhamento, controle e desdobramento no processo de elaboração e execução da estratégia.

A proposta da GES foi desenvolvida a partir de objetivos pré-existentes na empresa, os quais foram aprimorados para uma gestão sustentável, entre eles destacam-se a gestão participativa, expansão de novos negócios e a idealização de ser referência como produtor rural.

Para o direcionamento estratégico da empresa foi definido o período de cinco anos (2019 – 2023). No final desse período espera-se reavaliar a postura estratégica da empresa, buscando refinar os objetivos estratégicos que permitirão atender a missão e a visão da empresa.

A fase de diagnóstico do ambiente interno da empresa foi elaborada a partir de reuniões presenciais, algumas vezes, com a presença de profissionais que prestam serviços à empresa, como: psicólogo, técnico de alimentos e engenheiro ambiental.

Os questionários Ethos-Sebrae e a coleta de informações financeiras da empresa foram aplicados com o proprietário sob um termo de confidencialidade. Os dados foram utilizados para a elaboração da proposta, mas os mesmos não foram colocados textualmente neste trabalho.

Em relação à postura estratégica, a empresa não possuía e, conseqüentemente, não a tinha declarado formalmente. No entanto, o espírito empreendedor, o conhecimento do próprio negócio, e a perspectiva pessoal do empresário facilitou o desenvolvimento da proposta da nova postura

estratégica, pautada na sustentabilidade, da empresa objeto de estudo (Figura 10).

Figura 10: Postura Estratégica da empresa X.

Propósito

Valores:

Trabalho árduo; Comprometimento; Realização; Respeito ao Meio Ambiente; Respeito aos Stakeholders; Gestão participativa

Missão:

Contribuir com o desenvolvimento da agricultura familiar, preservando a tradição mineira e respeitando os parceiros e o meio ambiente.

Visão:

Ser uma empresa de agricultura familiar referência na gestão sustentável.

Objetivo estratégico:

Implantar a gestão participativa e o fomento a agricultura familiar na gestão estratégica sustentável.

Fonte: Elaborada pela autora

A partir da postura estratégica ou propósito definido, foram propostos os objetivos específicos estrategicamente pautados na sustentabilidade (Quadro 2).

Quadro 2: Objetivos específicos

Propósito	Objetivo estratégico: Implantar a gestão participativa e o fomento a agricultura familiar na gestão estratégica sustentável.		
Valores Trabalho árduo; Comprometimento; Realização; Respeito ao Meio Ambiente; Respeito aos Stakeholders; Gestão participativa	TBL	Objetivos Específicos:	
Missão Contribui com o desenvolvimento da agricultura familiar, preservando a tradição mineira e respeitando os parceiros e o meio ambiente	Econômico	Financeiro	Elevar a receita
			Diminuir o custo operacional
Social	Cliente		Gerar ganho de capital
			Orçamento financeiro
	Ambiental	Processo	Aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos
			Vincular a Marca a sustentabilidade
Incentivar a compra de produtos orgânicos			
Aprendizado e crescimento		Ampliar nicho de mercado	
		Investir em compra de matéria prima orgânica	
		Inserir em novos produtos	
	Medir o consumo de energia		
Visão Ser uma empresa de agricultura familiar referência na gestão sustentável	Ambiental	Modernizar a estrutura administrativa	
		Medir a sustentabilidade ambiental	
		Capacitar colaboradores	
		Aprimorar a segurança	
		Aprendizado e crescimento	Adequar a infraestrutura
			Assegurar o bem estar dos colaboradores

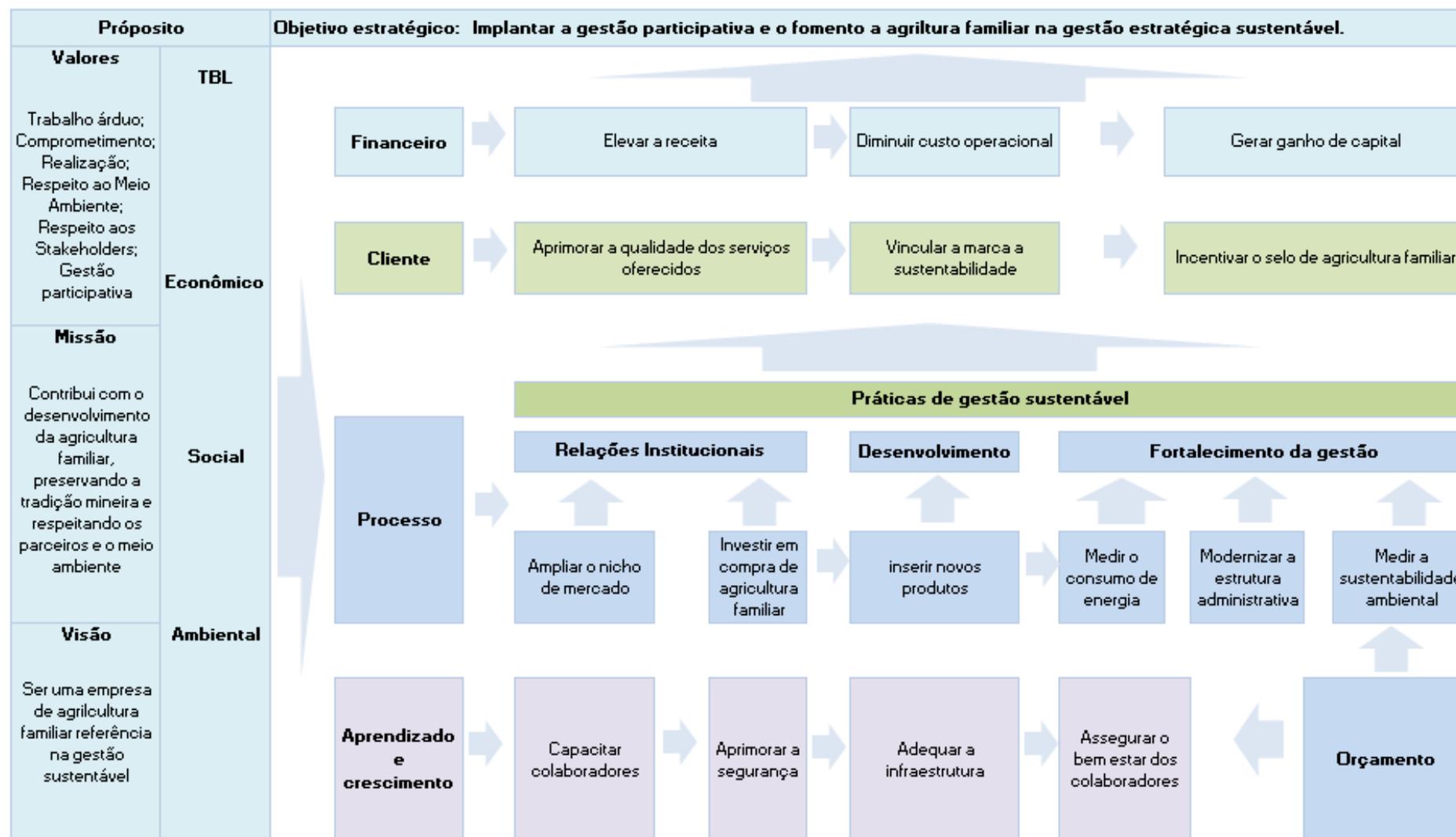
Fonte: Elaborado pela autora

O mapa estratégico é a tradução visual do plano estratégico da empresa. Ele foi desenvolvido com base na nova postura estratégica e nos objetivos específicos propostos. Parte pela base dos suportes e recursos necessários, em seguida promove o aprendizado e conhecimento das pessoas da organização, as quais aperfeiçoam os processos internos de trabalho, que, conseqüentemente, refletirão na produção e nos serviços entregues à sociedade. Espera-se que os resultados desse esforço se traduzam no

aperfeiçoamento do cumprimento da missão e na realização da visão, ambas já fundamentadas nos atributos da sustentabilidade.

Para cada perspectiva do mapa (aprendizado e crescimento; processo; cliente; financeiro) são distribuídos os objetivos específicos, os quais foram desdobrados em linhas de atuação, para serem executados pela empresa ao longo dos próximos cinco anos (Figura 11).

Figura 11: Mapa estratégico 2019 – 2023 empresa X



Fonte: Elaborada pela autora, dados da pesquisa.

A quinta etapa da construção do GES mostra o alinhamento dos objetivos específicos às ações que deverão ser executadas, considerando-se indicadores que permitem avaliar a aproximação ou o desvio em direção às metas (Quadro 3).

Quadro 3: Objetivos específicos e ação estratégica

Objetivo estratégico: Implantar a gestão participativa e o fomento a agricultura familiar na gestão estratégica sustentável.					
TBL	Objetivos Específicos:		Ação Estratégica	BSC	
				Indicador (KPI)	Metas
Econômico	Financeiro	Elevar a receita	Contratar de equipe comercial	fat real/fat anterior	100%
		Diminuir o custo operacional	Otimizar a produção atual	custo/produção	reduzir em 10%
		Gerar ganho de capital	Obter Rentabilidade de 20%	lucro/fat	lucro de 20% mês
		Orçamento financeiro	Implantar análise financeira	ciclo operacional	100%
Social	Cliente	Aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos	Atrair e reter clientes	Nº de clientes novos	aumento de 40%
		Vincular a Marca a sustentabilidade	Conscientizar estratégia Mkt	Nº de comentários em mídias sociais	acima de 10
		Incentivar a compra de produtos orgânicos	Efetuar visita guiada no sítio	Nº de compras	acima de 10
	Processo	Ampliar nicho de mercado	Desenvolver projeto de franquia	Nº de novos negócios	acima de 4 por ano
		Investir em compra de matéria prima orgânica	Cadastrar fornecedores da rede agricultura familiar	Nº de novos negócios	acima de 01
		Inserir em novos produtos	Expandir produção fabril com novos produtos	Nº de produtos novos	acima de 4 por mês
Medir o consumo de energia		Implantar processos internos	consumo/kilo produzido	reduzir em 5%	
Ambiental	Aprendizado e crescimento	Modernizar a estrutura administrativa	Implantar sistema de software	Nº de Manual de proced./processos	atingir 100%
		Medir a sustentabilidade ambiental	Implantar tratamento de resíduos descartados	quant. Descarte/kilo produzido	100%
		Capacitar colaboradores	Desenvolver habilidades em gestão participativa	ciclo de treinamento	1 mensal
		Assegurar o bem estar dos colaboradores	Implantar rotina para intervalos de descanso	relatórios semanais	1 semanal

Fonte: Elaborado pela autora, dados da pesquisa.

Na sequência, na sexta etapa elaborou-se o quadro de controle utilizando o BSC e o plano de ação (Quadro 4 e Quadro 5).

Quadro 4: Quadro de controle e plano de ação – Financeiro e Cliente.

Objetivo estratégico: Implantar a gestão participativa e o fomento a agricultura familiar na gestão estratégica sustentável.									
Objetivos Específicos:		Ação Estratégica	BSC		Plano de Ação				
			Indicador	Metas	Ação	Responsável	Investimento	Estratégia de:	Prazo previsto
Financeiro	Elevar a receita	Contratação de equipe comercial	faturamento real/faturamento anterior	100%	após contratação de equipe comercial	adm estratégica	R\$ 400,00 por vaga	imediate	imediate
	Diminuir o custo operacional	Otimizar a produção atual	custo/produção	reduzir em 10%	após contratação encarregado de produção	encarregado de produção	R\$ 400,00 por vaga	imediate	imediate
	Gerar ganho de capital	Rentabilidade de 20%	lucro/faturamento	lucro de 20% mês	reestruturação adm	adm estratégica	zero	imediate	imediate
	Orçamento financeiro	Implantar análise financeira	ciclo operacional	100%	reestruturação adm	adm estratégica	R\$ 3.500,00 mensal	médio e longo prazo	3 meses a 1 ano
Cliente	Aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos	Atrair e reter clientes	Nº de clientes novos	aumento de 40%	após contratação de equipe comercial	gerente comercial	zero	curto prazo	3 meses
	Vincular a Marca a sustentabilidade	Conscientização estratégica - Mkt	Nº de comentários em mídias sociais	acima de 10	contratar terceiros	adm estratégica	R\$ 580 mensal	imediate	imediate
	Incentivar a compra de produtos orgânicos	Visita guiada no sítio	Nº de compras	acima de 10	implantar projeto de visita guiada	adm estratégica	R\$ 60.000,00 estimado	médio prazo	3 meses

Fonte: Elaborado pela autora, dados da pesquisa.

Quadro 5: Quadro de controle e plano de ação – Processo e Aprendizado e Crescimento

Objetivo estratégico: Implantar a gestão participativa e o fomento a agricultura familiar na gestão estratégica sustentável.									
Objetivos Específicos:		Ação Estratégica	BSC		Plano de Ação				
			Indicador	Metas	Ação	Responsável	Investimento	Estratégia de:	Prazo previsto
Processo	Ampliar nicho de mercado	Desenvolver projeto de franquia	Nº de novos negócios	acima de 4 por ano	contratar terceiro para plano de negócio	adm estratégica	despesas comerciais padrão	curto prazo	3 meses
	Investir em compra de matéria prima orgânica	Cadastrar fornecedores da rede agricultura familiar	Nº de novos negócios	acima de 01	reestruturação adm	encarregado de produção	despesas operacionais padrão	curto prazo	3 meses
	Inserir em novos produtos	Expandir produção fabril com novos produtos	Nº de produtos novos	acima de 4 por mês	reestruturação operacional fabril	encarregado de produção	despesas operacionais padrão	médio prazo	6 meses
	Medir o consumo de energia	Implantar processos internos	consumo/kilo produzido	reduzir em 5%	incentivo comportamental	encarregado de produção	despesas operacionais padrão	curto prazo	3 meses
	Modernizar a estrutura administrativa	Implantar sistema de software	Nº de Manual de procedimento/processos	atingir 100%	reestruturação adm	adm operacional	despesas operacionais padrão	curto prazo	3 meses
	Medir a sustentabilidade ambiental	Implantar tratamento de resíduos descartados	quant. Descarte/ quilo produzido	100%	reestruturação do processo de descarte	encarregado de produção	despesas operacionais padrão	longo prazo	6 meses
Aprendizado e crescimento	Capacitar colaboradores	Desenvolver habilidades em gestão participativa	ciclo de treinamento	1 mensal	contratar terceiro	adm estratégica	até R\$ 50,00 por funcionário	curto prazo	3 meses
	Aprimorar a segurança	Implantar rotinas reuniões de CIPA/SIPAT/Seg. do trabalho	ciclo de treinamento	1 mensal	contratar terceiro	adm estratégica	até R\$ 50,00 por funcionário	curto prazo	3 meses
	Adequar a infraestrutura	Implantar cronograma para reformas prediais - manutenção preventiva	relatórios semanais	1 semanal	contratar encarregado de produção	encarregado de produção	zero	curto prazo	3 meses
	Assegurar o bem estar dos colaboradores	Implantar rotina para intervalos de descanso	relatórios semanais	1 semanal	contratar encarregado de produção	encarregado de produção	zero	curto prazo	3 meses

Fonte: Elaborado pela autora, dados da pesquisa.

5.4 Discussão

Esta pesquisa teve como objetivo elaborar uma proposta de gestão estratégica sustentável para uma pequena empresa. Para o embasamento da construção da proposta foi realizado uma pesquisa a fim de conhecer a fronteira do conhecimento relacionado ao tripé desta proposta – sustentabilidade, BSC e pequenas empresas, descrita no Capítulo 3.

As empresas devem ir além da preocupação com a dimensão econômica, levar em conta as dimensões sociais e ambientais e incluir essas questões no planejamento estratégico da organização, contendo os aspectos relacionados à sustentabilidade (EPSTEIN; WISNER, 2001; FIGGE et al., 2002; VOELPEL et al., 2006; BUTLER et al., 2011; HANSEN; SCHALTEGGER, 2016).

Os autores Hahn e Scheermesser (2006); Williamson, Lynch-Wood e Ramsay (2006) enfatizam a importância da integração do desenvolvimento da sustentabilidade não como um discurso, e sim a transformação de práticas de gestão dentro da empresa.

As estratégias de sustentabilidade em sua maioria são difíceis de serem implementadas, pois elas devem ser alinhadas aos objetivos da empresa (ESPEIN; WISNER, 2001). A gestão estratégica pautada na sustentabilidade é um desafio para os gestores das empresas, especialmente as pequenas empresas (SCHALTEGGER et al. 2002).

A estrutura de GES oferece uma abordagem flexível e estruturada aos objetivos estratégicos da empresa para começar formalmente a integrar sustentabilidade em seu propósito, desenvolvido em um plano estratégico de curto, médio e longo prazo, permitindo a medição das ações por meio de uso do BSC.

A proposta da GES tem como ferramenta de apoio para a sua operacionalização a ferramenta de gestão BSC. Os autores Hörisch, Johnson e Schaltegger (2014) destacam que o tamanho da empresa afeta positivamente a aplicação de ferramentas de gestão, entretanto, os mesmos autores acrescentam que ainda existe uma lacuna sobre esta afirmação. Após a realização de

pesquisas empíricas em pequenas empresas da Alemanha, os mesmos autores ressaltam que as pequenas empresas conhecem e aplicam significativamente menos ferramentas de gestão, porém o tamanho da empresa não influencia na aplicação de tais ferramentas.

Diversos autores como Figge *et al.* (2012), Butler, Henderson e Raiborn (2011), Hansen e Schaltegger (2012) destacam que ao integrar sustentabilidade no BSC, ocorre modificações no BSC e este passa a ser modificado sendo reconhecido por SBSC. Opções para incorporar a sustentabilidade no BSC incluem: 1 adicionar uma quinta perspectiva ao BSC – social e ambiental (SBSC); 2 desenvolver um equilíbrio sustentável separado (*stalone*) indicado para empresas que já usam o BSC e por querer inserir a sustentabilidade, sugere-se fazer um BSC e 3 integrar as medidas ao longo das quatro perspectivas.

Com o propósito de integrar os conceitos de sustentabilidade no âmbito da estratégia e na gestão diária da empresa, a ferramenta BSC tradicional é utilizada para apoiar a execução das estratégias. A Proposta de GES desdobra o objetivo estratégico principal em objetivos específicos ao longo das quatro perspectivas do BSC.

Para construir a GES a empresa deve estabelecer uma visão que defina o desempenho econômico, social e ambiental para a estratégia sustentável da empresa. Desenvolver um modelo de gestão de desempenho, integrado ao TBL em relação aos objetivos da empresa, documentar as ações necessárias para atingir os objetivos propostos, estabelecendo metas para cada objetivo, como apresentado por Sukkar (2017).

A GES apresenta o BSC como o QC para a gestão estratégica, fornecendo o desdobramento do objetivo estratégico em específicos, alinhado com a visão estratégica da empresa, permitindo a avaliação de desempenho de sustentabilidade. O desdobramento do objetivo estratégico integrando as quatro perspectivas do BSC, incorporando as medidas sustentáveis nas perspectivas existentes, permite ter a vantagem que as medidas sejam vistas como fundamentais para as operações do dia-a-dia.

Chalmeta e Palomero (2010) acrescentam que a gestão da sustentabilidade pode ser considerada como atividade estratégica, e para que as ações ambientais e sociais sejam estratégicas é preciso que elas estejam ligadas ao objetivo estratégico da empresa. Verboven e Vanherck (2015) corroboram que sustentabilidade deve ser incorporada na cultura do negócio, no dia-a-dia e fazer parte do esforço pela busca de maior competitividade.

Portanto, a principal implicação prática do modelo GES proposto nesta dissertação está na reestruturação do propósito da empresa, como etapa base para a formulação do objetivo estratégico e de todo o processo de gestão. Neste sentido, Sukkar (2017) afirma que a elaboração do ME e o QC permite alinhar a visão estratégica da empresa estabelecendo critérios para avaliação dos resultados.

O ME é uma ferramenta que permite desenvolver uma estratégia em degraus, ou seja, o desdobramento do objetivo estratégico em específicos, fomentado a construção de cada processo para atingir os resultados que devem ser avaliados por indicadores de desempenho estabelecidos na ferramenta de QC, ou seja, deve-se traduzir cada objetivo específico em uma métrica que possa ser mensurado.

A estrutura GES, no início, pode causar dificuldades no uso pelo pequeno empreendedor, no entanto, deve-se sublinhar que a pequena empresa para permanecer no mercado, cada vez mais competitivo, sofre diversas dificuldades que exigem dela uma postura de constante adequação. A gestão da sustentabilidade é mais um desafio, porém pode resultar no encontro do equilíbrio entre os objetivos econômicos, sociais e ambientais, fortalecendo a pequena empresa.

Por outro lado, quando a GES é comparada com a proposta dos autores Shields e Shelleman (2015), por meio de um método aplicável a pequenas empresas no âmbito de desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade, identifica-se uma lacuna nesta matriz, na qual a sustentabilidade é tida como uma oportunidade de mercado a ser explorada, partindo de estratégias estabelecidas

por meio da SWOT, não sendo inserida no propósito da empresa, não desmembra o objetivo estratégico em estratégias norteadas pela sustentabilidade.

Vale ressaltar que a proposta de Shields e Shelleman (2015), trata da construção de um quadro de sustentabilidade SWOT com o objetivo de avaliar um ajuste entre as capacidades da empresa e seu ambiente externo, permitindo, dessa forma, integrar questões-chave da sustentabilidade no planejamento estratégico de pequenas empresas, norteadas as decisões de gestão.

A principal contribuição no modelo GES, proposto nesta dissertação é a inclusão de etapas de elaboração a partir da visão do proprietário e de seus valores pessoais. Entende-se que os valores nortearão as futuras ações da empresa a qual dará embasamento para o propósito da empresa, construindo uma estrutura de gestão familiar, que começa estabelecendo bases para uma abordagem menos formal e flexível como a GES. Por outro lado, o uso do BSC permitirá operacionalizar as ações sustentáveis e monitorar a materialização dos seus resultados. Dessa forma, espera-se que este modelo de gestão permita tornar permanente a ação sustentável nas pequenas empresas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade nos últimos anos vem se destacando no mundo empresarial e acadêmico. Frente ao avanço e desenvolvimento das questões sócio ambientais surge a necessidade de incorporar o social e o ambiental, ou seja, incorporar a sustentabilidade na gestão empresarial, caracterizando a junção dos três pilares da sustentabilidade – econômico, social e ambiental – com os objetivos financeiros e não financeiros, e quando inseridos no posicionamento estratégico da empresa, torna-se uma GES. Com base nesta junção, as empresas precisam de ferramentas de gestão que considerem todos os objetivos estratégicos para implementar as estratégias. O BSC é uma ferramenta gerencial que permite trabalhar as estratégias com indicadores financeiros e não financeiros.

A pesquisa do estado da arte relacionada com sustentabilidade, pequenas empresas e BSC, foram utilizadas como apoio para a elaboração da proposta, entretanto nesta pesquisa foi identificada a escassez de material científico direcionado para pequena empresa, sendo encontrado pouquíssimo material.

A formulação da postura estratégica da empresa, descrevendo seus valores, visão, missão e principais objetivos sob a pauta da sustentabilidade, permitirá influenciar cada perspectiva e objetivo específico e, conseqüentemente, cada ação em todos os níveis organizacionais.

A inserção da sustentabilidade partindo do propósito e da postura estratégica da empresa possibilita uma transformação geral da organização, pois resultará em ações para cada parte integrante e, dessa forma, fortalece e torna permanente a base sustentável da sua gestão.

A formulação de um quadro de controle utilizando o BSC como ferramenta de implantação e gerenciamento das estratégias facilita a gestão de pequenas empresas, permitindo implantar as estratégias sustentáveis, tornando uma GES.

A elaboração de um plano estratégico para a empresa objeto de estudo, foi pautado na ferramenta da proposta GES, e deu-se pelo interesse do empresário em unir a sustentabilidade às atividades da empresa, tornando-a efetivamente

uma empresa sustentável. Pode-se afirmar que o mais árduo foi à construção da nova postura estratégica da empresa, tendo em vista que a empresa sofre forte influência do empresário em sua gestão e muitas vezes não ocorre à percepção do proprietário sobre este aspecto. Para contornar esta situação recorreu-se ao apoio do profissional da área da psicologia empresarial para avaliar e identificar os valores do empresário no sentido de propor os valores da empresa. A visão e a missão foram construídas após longas conversas com o empresário por meio de inserção das diversas palavras embasadas do empresário. Com essas informações é possível formular o propósito da empresa e formular o objetivo estratégico dando início a construção do processo de elaboração da GES.

6.1 Limitações desta pesquisa e sugestões para futuros trabalhos

As pesquisas realizadas até a presente data permitem afirmar a necessidade de realizar estudos com essa temática, tendo em vista o número reduzido de publicações referentes à gestão sustentável para pequenas empresas.

A proposta da ferramenta de uma GES para a aplicação em pequenas empresas foi construída a partir da pesquisa de revisão de bibliografia e do estudo do estado da arte. Foi construído um modelo de GES para uma empresa para validar as etapas da construção do modelo, obtendo êxito.

Contudo, a presente pesquisa apresenta limitações, por um lado, quanto ao referencial teórico no sentido de haver publicação que tange ao objetivo de gestão estratégica sustentável, porém não aborde BSC e pequenas empresas, e por outro lado abre uma oportunidade de novas pesquisas para aprimorar o conhecimento teórico da literatura.

A proposta da GES estabelecida no Capítulo 5 desta pesquisa abre oportunidade de novas pesquisas de estudo de caso aplicando com exatidão a ferramenta proposta, e também, a GES poderá ser aplicada em outros tamanhos de empresas e segmentos, uma vez, sendo de interesse implantar a sustentabilidade no propósito da empresa.

Com a realização deste estudo estima-se promover futuras pesquisas e debates sobre gestão estratégica sustentável para pequenas empresas, enriquecendo a literatura e estimulando a aplicação de estudos de casos, contribuindo para a implementação da sustentabilidade em pequenas empresas e, como consequência, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, L.; QUELHAS, O. L. G. Sustentabilidade: um longo processo histórico de reavaliação crítica da relação existente entre a sociedade e o meio ambiente. **Boletim Técnico do Senac: a Revista da Educação Profissional**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 3, p.54-63. 2010.

ANSOFF, I. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BANSAL, P. Envolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**, v.26, n.3, p.197-218, 2005

BEDÊ, M. A.; LIMA, A. V. Sobrevivência das empresas no Brasil. Relatório. Núcleo de Estudos e Pesquisas. **SEBRAE** Brasília, 2016.

BELLI, A. P.; ANDRUCHECHEN, J. R.; ALBERTON, L.; PETRI, S. M. Proposta de implementação do planejamento estratégico e balanced scorecard: um estudo em uma microempresa de manufatura. **Revista de estudos contábeis**, v. 4, n. 7, p. 57-76, 2013.

BORA, B.; BORAH, S.; CHUNGYALPA, W. Crafting Strategic Objectives: Examining the Role of Business Vision and Mission Statements. **Journal Entrepren organiz Manag** 6: 205, 2017.

BUTLER, J. B., HENDERSON, S. C.; RAIBORN, C. Sustainability and the balanced scorecard: Integrating green measures into business reporting. **Management Accounting Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 1–10, 2011.

CHALMETA, R.; PALOMERO, S. Methodological proposal for business sustainability management by means of the Balanced Scorecard. **Journal of the Operational Research Society**, v. 62, p. 1344–1356, 2011.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CHUNG, C. C., CHAO L. C.; CHEN C.; LOU S. J. A Balanced Scorecard of Sustainable Management in the Taiwanese Bicycle Industry: Development of Performance Indicators and Importance Analysis. **Sustainability**. v. 8, p. 518-??, 2016.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica** – da empresa que temos para empresa que queremos. 2 ed – São Paulo – Saraiva. 2007

DEPKEN, D.; ZEMAN, C. Small business challenges and the triple bottom line, TBL: Needs assessment in a Midwest State, USA. **Technological Forecasting Social Change**. 2017.

DIAS, R. **Gestão Ambiental**: Responsabilidade Social E Sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2006.

DIAS, R. **Sustentabilidade**: origem e fundamentos; educação e governança global; modelo de desenvolvimento. São Paulo: Atlas, 2015

DIAS, R. **Gestão ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ELKINGTON, J. Towards. The sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p 90-100. 1994.

ELKINGTON, J. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. **Environmental Quality Management**, v. 8, p. 37-51, 1998.

EPSTEIN, M. J.; ROY, M. J. Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. **Long range planning**, v. 34, n. 5, p. 585-604, 2001.

EPSTEIN, M. J.; WISNER, P. S. Using a balanced scorecard to implement sustainability. **Environmental quality management**, v. 11, n. 2, p. 1-10. 2001.

FALLE, S.; ORCID R. R.; ENGERT S.; BAUMGARTNER R. J. Sustainability management with the sustainability balanced scorecard - austrian case study. **Sustainability**, v 8, p. 2-16, 2016.

FERRONATO, A. J. **Gestão Contábil Financeira de Micro e Pequenas Empresas**: Sobrevivência e Sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2011.

FIGGE, F.; HAHN, T.; SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. The sustainability balanced scorecard – linking sustainability management to business strategy. **Business Strategy and the Environment**. v. 11, p. 269-284, 2002.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GASSENFERTH, W.; CONCEIÇÃO, C. M. da; MACHADO, M. A. S.; PEREIRA, S.; KRAUSE, W. **Gestão de Negócios e Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

GEORGIEV, M. The Role of the Balanced Scorecard as a Tool of Strategic Management and Control. **Journal of Innovations and Sustainability**, v. 3, n. 2, p. 31-63, 2017.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Tradução: RUBENICH, R. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

GOVINDAN, K.; SEURING, S.; ZHU, Q.; AZEVEDO, S. G. Accelerating the transition towards sustainability dynamics into supply chain relationship management and governance structures, **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 1813-1823, 2016.

HAHN, T.; SCHEERMESSE, M. Approaches to corporate sustainability among German companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 13, n. 3, p. 150-165, 2006.

HALILA, F. Networks as a Means of Supporting the Adoption of Organizational Innovations in SMEs: The Case of Environmental Management Systems (EMS) Based on ISO 14001. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 14, p. 167–181, 2007

HANSEN, E. G.; SCHALTEGGER, S. Pursuing sustainability with the balanced scorecard: Between shareholder value and multiple goal optimisation. **Centre for Sustainability Management**, Working Paper Series. v?? p.???. 2012.

HANSEN, E. G.; SCHALTEGGER, S. The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. **Journal of Business Ethics** v. 133, p.193–221, 2016.

HENRI, J. F. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. **Accounting, organizations and society**, v. 31, n. 6, p. 529-558, 2006.

HILLARY, R.. **Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment**. **Sheffield**: Greenleaf Publishing. 2000.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HÖRISCH, J.; JOHNSON, M. P.; SCHALTEGGER, S. Implementation of Sustainability Management and Company Size: A Knowledge-Based View. **Business Strategy and the Environment**. v. 28, p. 765-779. 2014.

JOHNSON, M. P.; SCHALTEGGER, S. Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs: How Far Have We Come? **Journal of Small Business Management**. v. 54, p. 481-505. 2015

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business Press. 1996.

_____. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente do negócio.** 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

_____. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** São Paulo: Campus, 2004.

_____. **A execução premium.** Rio de Janeiro: Elsevier. 2008.

KRAJNC, D.; GLAVIČ, P. A model for integrated assessment of sustainable development. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 43, n. 2, p. 189-208, 2005.

KUHNDT, M. Sustainable Business Development - In Eco-Efficiency and Beyond. Eds. J. D. Seiler-Hausmann, C. Liedtke, and E. U. von Weizsäcker. Sheffield: **Greenleaf Publishing**, p. 64–72. 2004.

LAASCH, O.; CONAWAY, R. **Fundamentos da gestão responsável: sustentabilidade, responsabilidade e ética.** São Paulo: Centage Learning, 2015.

LOBATO, D. M.; FILHO, J. M.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. **A Estratégia de Empresas.** 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MAGALHAES, I. **Sustentabilidade nos negócios: valores, comportamento e relações humanas no trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MATTEN, D.; CRANE A. Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conception. **Academy of Management Review**. v. 30, p 166–179. 2005.

MEDEL, F.; GARCÍA, L.; ENRIQUEZ, S.; ANIDO, M. Reporting models for corporate sustainability in SMEs. In: GOLINSKA, P. M; FERTSCH; MARX-GÓMEZ, J. (Eds.), **Information technologies in environmental engineering**, p. 407-418. Heidelberg: Springer, 2011.

MORSING, M.; F. PERRINI. CSR in SMEs: Do SMEs Matter for the CSR Agenda? **Journal Business Ethics: A European Review**, v. 18, p. 1–6. 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Administração estratégica na pratica: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 8. ed. São Paulo. Atlas, 2013.

OLIVEIRA, L. R.; MEDEIROS, R. M.; TERRA, P. B.; QUELHAS; O. L. G. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**, v. 22, n. 1, p. 70-82. 2012.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PHILIPPI, A.; SAMPAIO, C. A. C.; FERNANDES, V. Barueri, SP: Manole, **coleção ambiental**, v. 21, 2017.

PONTES, A. S. M. Análise do tema gestão estratégica nas pequenas empresas prestadoras de serviço: uma revisão bibliográfica. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 2, n. 2, p. 26-32, 2012.

PORTER, M. E. A nova era da estratégia. **HSM Management**, Edição Especial, v. ?, n. ?, p. ?, 2000.

REVELL, A.; STOKES, D.; CHEN, H.. Small Businesses and the Environment: Turning Over a New Leaf. **Business Strategy and the Environmen**, v. 19, p. 273–288, 2010.

RONDINELLI, D. A.; BERRY M. A.. Environmental Citizenship in Multinational Corporations: Social Responsibility and Sustainable Development. **European Management Journal**, v 18 , p 70–84, 2000.

SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders? **Journal of World Business**, v. 45, n. 4, p. 375-384, 2010.

SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. **Business Strategy and the Environment** , v. 20, p. 222–237, 2011.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Guia Prático para Sustentabilidade nos Pequenos Negócios: Ferramentas para o desenvolvimento territorial e fomento à criação de negócios inovadores e sustentáveis. Cuiabá: **Sebrae-MT**, 2014.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sobrevivência das Empresas no **Brasil**. 2016.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Análise do CAGED. Brasília-DF, 2018.

SEELOS, C.; J. MAIR. Social Entrepreneurship: Creating New Business Models to Serve the Poor. **Business Horizons** v. 48, p. 41–246, 2005.

SENGE, P.; SMITH, B.; KRUSCHWITZ, N.; LAUR, J.; SCHLEY, S. **A Revolução Decisiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SERRA; F. A. R.; TORRES M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro, 2003.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M., C. S.; TORRES, A., P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro, 2004.

SHIELDS, Jeff; SHELLEMAN, Joyce M.. Integrating Sustainability into SME Strategy. **Journal of Small Business Strategy**, v. 25, n. 2, p. 59-78, 2015.

SIMONS, R. Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy. **Upper Sadler River: Prentice Hall**, 2000.

SUKKAR, A. E. Sustainability: Its Factors and its Performance Evaluation. **Journal of Commerce and Educational Thoughts**. v. 1, p.14-30, 2017.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TSALIS, T. A.; NIKOLAOU, I. E.; GRIGOROUDIS, E.; TSAGARAKIS, K. P. A framework development to evaluate the needs of SMEs in order to adopt a sustainability-balanced scorecard. **Journal of Integrative Environmental Sciences**. v. 10, n. 3–4, p. 179–197, 2013.

VAN MARREWIJK, M. A Value Based Approach to Organization Types: Towards a Coherent Set of Stakeholder-Oriented Management Tools. **Journal of Business Ethics**. v. 55, p.147–158, 2003.

VERBOVEN, H.; VANHERCK, L. Sustainability as a management process for SMEs. **uwf Umwelt Wirtschafts Forum**. v. 23, n. 4, p. 241, 2015.

WILLIAMSON, D.; LYNCH-WOOD, G.; RAMSAY, A New Paradigm for SME Environmental Practice, **The TQM Magazine**, v. 13, n. 6, p. 424-433, 2001.

YOSHIKAWA, T., RASHEED, A. A. Convergence of Corporate Governance: Critical Review and Future Directions. Corporate Governance: **An International Review**. V 17, p. 388–404. 2009.

ANEXOS

Anexo 1: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado (a),

Você está convidado a participar desta pesquisa intitulada “Balanced Scorecard e administração estratégica no desenvolvimento de um modelo de gestão sustentável para uma pequena empresa” que faz parte de um estudo do programa de Mestrado em Sustentabilidade pela Universidade PUC Campinas. A Pesquisa tem como objetivo identificar a adoção de práticas de planejamento estratégico e indicadores de desempenho na pequena empresa.

O questionário utilizado segue as normas éticas e não oferece riscos previsíveis.

Os dados da pesquisa serão mantidos em arquivo físico ou digital por cinco anos após o término da pesquisa sob a responsabilidade da pesquisadora.

O preenchimento deste questionário poderá expor os participantes a riscos mínimos como cansaço, desconforto pelo tempo gasto no preenchimento do questionário. Se isto ocorrer você poderá interromper o preenchimento do questionário e retomá-los posteriormente, se assim o desejar.

Os benefícios desta pesquisa serão: 1. Aperfeiçoar o conhecimento da pesquisadora; 2. A empresa receberá o relatório de análise da pesquisa, podendo contribuir na melhoria da gestão; 3. Será desenvolvido em trabalho futuro um Manual de aplicação de Planejamento Estratégico e uso de Indicadores de desempenho para pequenas empresas o qual poderá beneficiar a sociedade empresarial.

O questionário é rápido, levará de 15 a 20 minutos Sua participação é voluntária e lhe é facultado à recusa sem penalização ou prejuízo.

O participante da pesquisa receberá uma cópia do referido Termo na integra.

Se você tiver dúvidas durante a realização da pesquisa, ou mesmo depois dela ter encerrado, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável através do telefone (35) 99990-2202. Questões de ordem ética podem ser esclarecidas junto ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da PUC – Campinas, que aprovou esta pesquisa, no telefone (19) 3343-6777, e-mail: comitedeetica@puc-campinas.edu.br, endereço Rua Dr. Euclides de Jesus Zerbini, 1.516, Parque Rural Fazenda Santa Cândida – CEP: 13.087-571 – Campinas-SP, horário de funcionamento de segunda a sexta-feira das 08h00 às 17h00.

Parecer: 2.908.741 - APROVADO

Cordialmente

Marileide Barbosa

(35) 9.9990-2202 ou barbosa.marileide@gmail.com; marileide.b@puccampinas.edu.br

Mestrando em Sustentabilidade

Profa. Dra. Denise Helena Lombardo Ferreira lombardo@puc-campinas.edu.br

Pesquisadora: Marileide Barbosa

Participante da Pesquisa

Anexo 2: Questionário de pesquisa Ethos-Sebrae.

Tema

O questionário de avaliação da empresa está dividido em sete grandes temas:

- **Valores, Transparência e Governança**
- **Público Interno**
- **Meio Ambiente**
- **Fornecedores**
- **Consumidores e Clientes**
- **Comunidade**
- **Governo e Sociedade**

Indicador

Os temas, por sua vez, são divididos em 36 indicadores que obedecem a seguinte estrutura:

Valores, Transparência e Governança

1

Indicador 1 | Compromissos Éticos

A empresa possui documento escrito que esclarece quais são os compromissos incentivados por ela no que se refere às relações pessoais e comerciais?

Sim Documento é de ampla abrangência de uso

	2014	2015	2016
1.1. empregados	3	3	3
1.2. clientes	3	3	3
1.3. fornecedores	3	3	3
1.4. comunidade	3	3	3
1.5. A empresa possui e mantém uma política integrada (empregados, clientes, fornecedores, comunidade) de abrangência ampla para a empresa?	3	3	3

1.6. Indicar o número de partes interessadas envolvidas na elaboração e revisão do Documento (empregados, comunidade, fornecedores, clientes, governo)

0 que faz:

Resposta	Resposta	Resposta
Sim, totalmente	Resposta	Resposta
Sim, quase totalmente	Resposta	Resposta
Sim, em parte	Resposta	Resposta
Sim, pouco	Resposta	Resposta
Não se aplica	Resposta	Resposta

Resposta: 0

Pergunta-Chave

Propõe a reflexão sobre qual é o nível de adequação de determinada prática na gestão da empresa, com cinco opções de resposta:

- ✓ *Não* — Quando a situação retratada não estiver inserida na prática da empresa.
- ✓ *Em Parte* — Quando apenas alguns dos fatores retratados na situação fizerem parte do cotidiano da empresa.
- ✓ *Em grande parte* — Quando a situação retratar uma condição próxima da realidade da empresa.
- ✓ *Sim* — Quando a situação descrita fizer parte integral da realidade da empresa.
- ✓ *Não vemos aplicação disso em nossa empresa* — Quando o tema desse indicador não se aplicar à realidade da empresa.

Se a resposta for “*não*” ou “*não vemos aplicação disso em nossa empresa*”, as demais perguntas do indicador serão consideradas como não aplicáveis.

1

Valores, Transparência e Governança

Indicador 1 | Compromissos Éticos

A empresa possui documento escrito que evidencie quais são os comportamentos incentivados por ela ou que se refere às relações pessoais e comerciais?

SIM NÃO

Seu documento é de amplo conhecimento de uso:

	Sim	Não	N/A
1.1. empregat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1. cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1. fornecedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1. comunidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. A empresa possui em seu site (interna ou externa, sites, brochuras, etc.) ou intranet (e e-mails) uma política?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.3. Indicar o número de partes interessadas envolvidas na elaboração e revisão de: documentos, orientações, ferramentas, diálogos, painéis

	2014	2015	2016

O que fazer:

Medidas

Responsável	Responsável	Resposta	Resposta

Outros projetos

Responsável	Responsável	Resposta	Resposta

Outras melhorias

Responsável	Responsável	Resposta	Resposta

Não se aplica em sua política ou plano

Verificação de dados: Não há dados disponíveis para este indicador. Verifique se os dados foram inseridos corretamente no sistema.

Perguntas Binárias (*sim ou não*)

acionadas ao tema tratado na pergunta-chave, contêm elementos de validação e aprofundamento sobre o tema e contribuem para a compreensão de quais práticas devem ser incorporadas à gestão dos negócios.

Além das opções “*sim*” e “*não*” há ainda a opção “*não se aplica*”, para perguntas que não se aplicarem à realidade da empresa.

Essas perguntas devem ser obrigatoriamente respondidas, exceto nos casos em que a pergunta-chave correspondente não é aplicável à realidade da empresa.

1

Valores, Transparência e Governança

Indicador 1 | Compromissos Éticos

A empresa possui documento escrito que evidencie quais são os comportamentos incentivados por ela ou que se refere às relações pessoais e comerciais?

SIM NÃO

Seu documento é de amplo conhecimento de uso:

	Sim	Não	N/A
1.1. empregat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1. cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1. fornecedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1. comunidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. A empresa possui em seu site (interna ou externa, sites, brochuras, etc.) ou intranet (e e-mails) uma política?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.3. Indicar o número de partes interessadas envolvidas na elaboração e revisão de: documentos, orientações, ferramentas, diálogos, painéis

	2014	2015	2016

O que fazer:

Medidas

Responsável	Responsável	Resposta	Resposta

Outros projetos

Responsável	Responsável	Resposta	Resposta

Outras melhorias

Responsável	Responsável	Resposta	Resposta

Não se aplica em sua política ou plano

Verificação de dados: Não há dados disponíveis para este indicador. Verifique se os dados foram inseridos corretamente no sistema.

Perguntas Quantitativas

Propõem o levantamento sistemático de dados que serão úteis no monitoramento interno da empresa. Embora alguns indicadores não apresentem esse tipo de pergunta, os dados pedidos devem ser levantados precisamente, uma vez que permitem um melhor entendimento da evolução das práticas de responsabilidade social.

Valores, Transparência e Governança

Indicador 1 | Compromissos Éticos

A empresa possui documento escrito que evidencie quais são os comportamentos incentivados por ela ao que se refere às relações pessoais e comerciais?

Este documento é de amplo conhecimento de seus:

	2004	2005	2006
1.1. empregados?	2	2	2
1.2. clientes?	2	2	2
1.3. fornecedores?	2	2	2
1.4. comunidade?	2	2	2
1.5. A empresa possui medidas para garantir integridade, ética, transparência, confiabilidade na elaboração e revisão desse documento?	2	2	2

1.6. Indicar o número de partes interessadas envolvidas na elaboração e revisão do documento (empregados, comunidade, fornecedores, clientes, governo)

2004 2005 2006

o que fazer:

imediatamente | Responsabilidade Social | Responsabilidade Social | 2 | 2

em algum planejamento | Responsabilidade Social | Responsabilidade Social | 2 | 2

em outra medida estratégica | Responsabilidade Social | Responsabilidade Social | 2 | 2

Não se aplica ao caso para esta empresa

Espaço para Anotações de Planejamento

É um espaço reservado para anotações sobre formas adequadas de a empresa lidar com a situação abordada no indicador.

O preenchimento desse espaço dependerá das discussões realizadas pelo grupo que estiver respondendo o questionário. Por meio dessas discussões, pode-se concluir que algumas ações deverão ser tomadas:

Valores, Transparência e Governança

Indicador 1 | Compromissos Éticos

A empresa possui documento escrito que evidencie quais são os comportamentos incentivados por ela ao que se refere às relações pessoais e comerciais?

Este documento é de amplo conhecimento de seus:

	2004	2005	2006
1.1. empregados?	2	2	2
1.2. clientes?	2	2	2
1.3. fornecedores?	2	2	2
1.4. comunidade?	2	2	2
1.5. A empresa possui medidas para garantir integridade, ética, transparência, confiabilidade na elaboração e revisão desse documento?	2	2	2

1.6. Indicar o número de partes interessadas envolvidas na elaboração e revisão do documento (empregados, comunidade, fornecedores, clientes, governo)

2004 2005 2006

o que fazer:

imediatamente | Responsabilidade Social | Responsabilidade Social | 2 | 2

em algum planejamento | Responsabilidade Social | Responsabilidade Social | 2 | 2

em outra medida estratégica | Responsabilidade Social | Responsabilidade Social | 2 | 2

Não se aplica ao caso para esta empresa

Imediatamente

Ações de fácil implantação, cujos recursos necessários estão disponíveis e só dependem de uma mudança de postura da empresa.

Indicador 1 - Compromissos Éticos

A empresa possui documento escrito que indique quais são os compromissos inaceitáveis por ela no que se refere às relações pessoais e comerciais?

SIM NÃO

Seu documento é de amplo conhecimento de seus:

	Sim	Não	Não sabe
1.1. empregados?			
1.2. clientes?			
1.3. fornecedores?			
1.4. comunidade?			
1.5. A empresa possui emblema ou outro instrumento (brinquedo, objeto, fornecimento, concessão) na distribuição e venda desse documento?			

1.6. Indicar o número de partes interessadas envolvidas na elaboração e revisão do documento (empregados, comunidade, fornecedores, clientes, governo):

2004 2005 2006

0 que fazer:

	Responsável	Prazo para atingir o objetivo
Realizar documento		
Atualizar documento		
Outros		

Sim algum compromisso

	Responsável	Prazo para atingir o objetivo

Sim algum compromisso

	Responsável	Prazo para atingir o objetivo

Sim não há nada a fazer

	Responsável	Prazo para atingir o objetivo

1.7. Não se acredita que seja capaz de fazer, mesmo:

	Responsável	Prazo para atingir o objetivo

Após algum planejamento

O grupo sabe que a empresa pode realizar as ações, porém existem fatores que devem ser considerados para que isso possa ocorrer.

Indicador 1 - Compromissos Éticos

A empresa possui documento escrito que indique quais são os compromissos inaceitáveis por ela no que se refere às relações pessoais e comerciais?

SIM NÃO

Seu documento é de amplo conhecimento de seus:

	Sim	Não	Não sabe
1.1. empregados?			
1.2. clientes?			
1.3. fornecedores?			
1.4. comunidade?			
1.5. A empresa possui emblema ou outro instrumento (brinquedo, objeto, fornecimento, concessão) na distribuição e venda desse documento?			

1.6. Indicar o número de partes interessadas envolvidas na elaboração e revisão do documento (empregados, comunidade, fornecedores, clientes, governo):

2004 2005 2006

0 que fazer:

	Responsável	Prazo para atingir o objetivo
Realizar documento		
Atualizar documento		
Outros		

Sim algum compromisso

	Responsável	Prazo para atingir o objetivo

Sim algum compromisso

	Responsável	Prazo para atingir o objetivo

Sim não há nada a fazer

	Responsável	Prazo para atingir o objetivo

1.7. Não se acredita que seja capaz de fazer, mesmo:

	Responsável	Prazo para atingir o objetivo

Após obter informações

O grupo não possui todas as informações necessárias para planejar ações voltadas para esse assunto. Para assumir uma posição, precisa pesquisar os dados sobre a situação com outras pessoas, empresas ou organizações ou aprofundar-se mais no tema.

Indicador 1 - Compromissos Éticos

A empresa possui documento escrito que indique quais são os compromissos inaceitáveis por ela no que se refere às relações pessoais e comerciais?

SIM NÃO

Seu documento é de amplo conhecimento de seus:

	Sim	Não	Não sabe
1.1. empregados?			
1.2. clientes?			
1.3. fornecedores?			
1.4. comunidade?			
1.5. A empresa possui emblema ou outro instrumento (brinquedo, objeto, fornecimento, concessão) na distribuição e venda desse documento?			

1.6. Indicar o número de partes interessadas envolvidas na elaboração e revisão do documento (empregados, comunidade, fornecedores, clientes, governo):

2004 2005 2006

0 que fazer:

	Responsável	Prazo para atingir o objetivo
Realizar documento		
Atualizar documento		
Outros		

Sim algum compromisso

	Responsável	Prazo para atingir o objetivo

Sim algum compromisso

	Responsável	Prazo para atingir o objetivo

Sim não há nada a fazer

	Responsável	Prazo para atingir o objetivo

1.7. Não se acredita que seja capaz de fazer, mesmo:

	Responsável	Prazo para atingir o objetivo

Não neste momento, porque não se acredita que algo possa ser feito

O grupo julga impossível adequar-se àquela afirmação. A justificativa para isso busca aprofundar a reflexão e dissipar possíveis resistências ao tema. Dessa forma, pode-se futuramente "atacar" os motivos da impossibilidade ou buscar ajuda para resolvê-los.

Além das ações previstas, deverão ser anotados os nomes dos responsáveis por sua implementação e o prazo estabelecido para atingir os objetivos.

Anexo 3: Questionário financeiro

Pergunta 1

Qual o segmento da empresa? *

Comércio Serviço Indústria

Pergunta 2

Qual o ramo de atividade da empresa? *

Ex: Alimentação, Educação, Vestuário, Segurança, Transporte, Comunicação, Esporte, Outro

Pergunta 3

Qual seu cargo na empresa? *

Proprietário.

Gerente.

Auxiliar administrativo.

Outro.

Pergunta 4

Qual o faturamento médio por mês da empresa no primeiro ano? *

até R\$ 5.000,00

entre R\$ 5.000,00 até R\$ 15.000,00

entre R\$ 15.001,00 até R\$ 80.000,00

entre R\$ 80.001,00 até R\$120.000,00

entre R\$ 120.001,00 até R\$ 150.000,00

entre R\$ 150.001,00 até R\$ 210.000,00

entre R\$ 210.001,00 até R\$ 250.000,00

entre R\$ 250.001,00 até R\$ 300.000,00

Acima de R\$ 300.000,00

Pergunta 5

Qual foi o aumento no faturamento (vendas) da empresa do primeiro ano para o segundo?

- Permaneceram estáveis (não aumentou, nem diminuiu).
- Aumento até 10%
- Aumento entre 11% e 20%
- Aumento entre 21% a 30%
- Aumento entre 31% a 40%
- Aumento entre 41% a 50%
- Aumento entre 51% a 60%
- Aumento entre 61% a 70%
- Aumento entre 71% a 80%
- Aumento entre 81% a 90%
- Aumento acima de 100%
- Não sei informar

Pergunta 6

Qual foi o aumento no faturamento (vendas) da empresa do segundo ano para o terceiro?

- Permaneceram estáveis (não aumentou, nem diminuiu).
- Aumento até 10%
- Aumento entre 11% e 20%
- Aumento entre 21% a 30%
- Aumento entre 31% a 40%
- Aumento entre 41% a 50%
- Aumento entre 51% a 60%
- Aumento entre 61% a 70%
- Aumento entre 71% a 80%
- Aumento entre 81% a 90%
- Aumento entre 91% a 100%
- Aumento acima de 100%
- Não sei informar

Pergunta 7

Quantas pessoas trabalham na empresa? *

- até 3 pessoas.

- de 4 a 6 pessoas.
- de 6 a 10 pessoas.
- acima de 10 pessoas.

Pergunta 8

Qual o perfil do Gestor/Administrador da empresa? *

- Proprietário - com formação acadêmica.
- Proprietário - sem formação acadêmica.
- Parente/Familiar - com formação acadêmica.
- Parente/Familiar - sem formação acadêmica.
- Profissional- com experiência e formação acadêmica.
- Profissional - com experiência e sem formação acadêmica.

Pergunta 9

A empresa possui meta para crescimento das vendas? *

- Sim
- Não

Pergunta 10

Se não, a empresa pretende começar a estabelecer meta para crescimento das vendas? *

- Sim em até dois meses.
- Sim em até seis meses.
- Sim, no próximo ano.
- Não, pois não sei como fazer.
- Não, pois não vejo necessidade.

Pergunta 11

A Identidade da Marca de uma empresa é definida pela Missão (descreve a atividade proposta pela empresa), a Visão (que estabelece o que a empresa pretende ser no futuro) e os Valores, que são os princípios do comportamento empresarial. Assim, responda a empresa possui a definição da identidade da marca? *

- Sim.
- Não.
- Não sei do que se trata.

Pergunta 12

Os proprietários desenvolveram o plano de negócios para a abertura da empresa? *

- Sim.
- Não.
- Não sei do que se trata.

Pergunta 13

Planejamento estratégico é uma ferramenta usada para descrever o(s) objetivo(s) que a empresa quer ou precisa alcançar. Todo objetivo precisa ter uma direção, ter o caminho a ser seguido para que ele seja alcançado.

A partir desta breve explicação responda: A empresa desenvolve o planejamento estratégico para nortear o(s) objetivo(s) de negócio? *

- Sim
- não

Pergunta 14

Se sim, como é desenvolvido? *

- Seu desenvolvimento é norteadado pela Identidade da Empresa.
- Seu desenvolvimento é feito conforme a necessidade, não sendo norteadado pela identidade da empresa.
- É desenvolvido algumas ações, mas não sendo técnico, mas funcional (planejamento estratégico informal).

Pergunta 15

Se não, qual a justificativa:

- É complicado e não tenho informações técnicas para desenvolver.
- A equipe não tem treinamento.

- () Nunca pensei em fazer planejamento estratégico, mas, sei o que é, e como fazer.
- () Não é necessário.
- () Nunca pensei em fazer planejamento estratégico e não sei o que é.

Pergunta 16

Quando desenvolvido, pode ocorrer do objetivo estabelecido no planejamento estratégico não ser alcançado, caso ocorra, qual a ação que a empresa estabelece?

- () Analisa-se os motivos detalhadamente e o planejamento estratégico e revisado estabelecendo novas metas/diretrizes.
- () Revisa-se o planejamento estratégico e estabelece-se novas metas/diretrizes, mas não se faz a análise dos motivos detalhado.
- () Não é revisado antes do tempo estabelecido.

Pergunta 17

A empresa utiliza-se de análise de resultados obtidos por meio de indicadores?

- () Sim
- () não

Pergunta 18

A rotatividade ou giro de estoques da empresa realiza-se em:

- () a cada 30 dias
- () a cada 60 dias
- () a cada 90 dias
- () a cada 120 dias
- () acima de 120 dias
- () não sei dizer

Pergunta 19

O prazo médio de estoques da empresa realiza-se em:

- a cada 30 dias
- a cada 45 dias
- a cada 60 dias
- a cada 90 dias
- a cada 120 dias
- acima de 120 dias
- não sei dizer

Pergunta 20

O prazo médio de recebimento da empresa realiza-se em:

- a cada 10 dias
- a cada 15 dias
- a cada 30 dias
- a cada 45 dias
- a cada 60 dias
- a cada 90 dias
- acima de 90 dias
- não sei dizer

Pergunta 21

O prazo médio de pagamento a fornecedores da empresa realiza-se em:

- a cada 10 dias
- a cada 15 dias
- a cada 30 dias
- a cada 50 dias
- a cada 60 dias
- a cada 70 dias
- a cada 90 dias
- acima de 90 dias
- não sei dizer

Pergunta 22

O lucro líquido mensal da empresa é de:

- até 10%

- entre 11% e 30%
- entre 31% a 50%
- entre 51% a 60%
- entre 61% a 80%
- entre 81% a 100%
- Aumento acima de 100%
- não apresenta lucro líquido
- Não sei informar

Pergunta 23

Qual a periodicidade que é feito o acompanhamento da análise de resultado através dos indicadores? *

- Semanal.
- Mensal.
- Anual.

Pergunta 24

A empresa tem interesse em receber feedback sobre os resultado estatísticos desta pesquisa? *

- Sim
- Não