

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS, GESTÃO E
SUSTENTABILIDADE – PPGTGS (MESTRADO PROFISSIONAL)

CAMILA PEREZ MUNIZ

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SUSTENTÁVEL DE UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SETOR DE SERVIÇOS
AUTOMOTIVOS**

DISSERTAÇÃO

**FOZ DO IGUAÇU
2021**

CAMILA PEREZ MUNIZ

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SUSTENTÁVEL DE UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SETOR DE SERVIÇOS
AUTOMOTIVOS**

Documento de defesa apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito final para a obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Gestão e Sustentabilidade.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Manoela S. dos Santos

**FOZ DO IGUAÇU
2021**

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste

Muniz, Camila Perez

Avaliação de Desempenho Sustentável de uma Empresa de Pequeno Porte do Setor de Serviços Automotivos / Camila Perez Muniz; orientadora Manoela Silveira dos Santos. -- Foz do Iguaçu, 2021.

108 p.

Dissertação (Mestrado Profissional Campus de Foz do Iguaçu) -- Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Engenharias e Ciências Exatas, Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade, 2021.

1. Sustentabilidade Empresarial. 2. Avaliação de Desempenho Sustentável. 3. Pequenas Empresas. 4. Revisão Sistemática da Literatura. I. Santos, Manoela Silveira dos, orient. II. Título.

CAMILA PEREZ MUNIZ

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SUSTENTÁVEL DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SETOR DE SERVIÇOS AUTOMOTIVOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade - PGTGS da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, aprovado pela banca examinadora:



Prof^a. Dr^a. Manoela Silveira dos Santos (orientador)
Professora do PGTGS – Campus de Foz do Iguaçu



Prof. Dr. Claudio Alexandre de Souza
Professor do PGTGS – Campus de Foz do Iguaçu



Prof^a. Dr^a Mariana Smanhotto Schuchovski Gaziri
Professora convidada da Fundação Getúlio Vargas/FGV – IDE (RJ)



Dr Fabricio Baron Mussi
Profissional da Instituição Itaipu Binacional



Prof. Dr. Eduardo Cesar Dechechi
Coordenador Especial do Curso de Mestrado Profissional – PPGTGS
UNIOESTE – Campus de Foz do Iguaçu
Portaria Nº 2767/2020-GRE

Foz do Iguaçu, 24 de setembro de 2021

Dedico essa dissertação a minha filha, Anna Clara.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus e aos meus mentores espirituais pela graça da vida e por toda a guiança divina na realização de mais um sonho.

Agradeço a minha família por todo o carinho e compreensão recebida durante o período de estudos. A minha mãe, em especial, que é também minha melhor amiga, conselheira, psicóloga, sócia, meu maior exemplo de profissional e fortaleza de espírito.

Agradeço a minha filha, que tão pequena soube compreender, ainda que com sua ingenuidade, as ausências e exaustões físicas e mentais da mamãe.

Agradeço ao Dr. Alfredo Copetti Neto por ser o exemplo mais jovem, próximo a mim, a trilhar um caminho acadêmico de sucesso, me inspirando a vislumbrar novos horizontes. E, também como pai da minha filha, agradeço por todo o apoio e presença incondicional que teve com ela, apoiando inconsciente e conscientemente a minha jornada acadêmica.

Agradeço a minha professora e orientadora Dr^a Manoela Silveira dos Santos pela oportunidade, pelo imenso apoio, orientação e paciência durante todas as atividades de mestrado por mim realizadas, além de semear criatividade, calma e amizade, sendo uma permanente fonte de inspiração.

Agradeço a toda equipe e colegas de trabalho da Casa do Óleo que me apoiaram desde o início, ainda que muitas vezes as atividades lhes sobrecarregassem, dada minha ausência e dedicação nos estudos.

Por fim, mas não menos importante, obrigada aos amigos e amigas de longa data e projetos (Sinara, Milly, Patrícia, Bruna, Marc, Jheny, Suzuki, Mariângela e colegas dos Núcleos da ACIFI, dos grupos “Galera dos 30” e “Terapia das BFFs”) e aos colegas de mestrado (grupos dos “Regulares”, “Mestras do Buteco” e “As Bruxinhas”) por toda força, empatia e motivação recebida. Em especial, também ao grupo de pedal “Pebas’s Bikers”, o qual ajudou a tornar a caminhada mais leve e descontraída.

“O que sabemos é uma gota, o que ignoramos é um oceano.”

Isaac Newton

Mas, certamente,

“O mar seria menor se lhe faltasse uma gota.”

Madre Teresa de Calcutá

RESUMO

MUNIZ, C. P. (2021). *Avaliação de desempenho sustentável de uma empresa de pequeno porte do setor de serviços automotivos*. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade - PGTGS, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil.

Com o aumento da competitividade do mercado, pressões dos *stakeholders* e demandas crescentes acerca do desenvolvimento sustentável, é importante que as pequenas empresas aprimorem suas análises, buscando a apropriação da sustentabilidade em sua estratégia e rotina. Com isso, emerge-se a necessidade de aplicar ferramentas de avaliação de desempenho que possam trazer melhorias na gestão e planejamento, favorecendo, assim uma melhor atuação no mercado com a possibilidade de dialogar em seu ecossistema de modo mais competitivo e sustentável. Desse modo, o objetivo deste trabalho centra-se em investigar um modelo de avaliação de desempenho empresarial sustentável a ser aplicado em uma pequena empresa do setor de serviços automotivos, uma vez que a mesma possui a sustentabilidade como estratégia de negócio, mas não realiza avaliação para entender em que nível de sustentabilidade se encontra. Por meio de uma revisão sistemática da literatura, um modelo de avaliação de desempenho empresarial sustentável voltado à micro e pequenas empresas foi selecionado e aplicado na empresa Casa do Óleo. Como resultado, a empresa obteve um índice de desempenho mediano (52%), considerando o resultado triplo entre as dimensões ambientais, sociais e econômicas que envolvem a sustentabilidade. O instrumento aplicado se mostrou como potencial ferramenta gerencial de convergir os conceitos da sustentabilidade na rotina e prática dos micros e pequenos empreendimentos.

Palavras-chave: Sustentabilidade Empresarial, Avaliação de Desempenho Sustentável, Pequenas Empresas, Setor de Serviços Automotivos e Revisão Sistemática da Literatura.

ABSTRACT

MUNIZ, C. P. (2021). *Model for evaluating corporate sustainability applied to a small business in the automotive services sector*. Master's Dissertation - Postgraduate Program in Technologies, Management and Sustainability - PGTGS, State University of Western Paraná - UNIOESTE, Foz do Iguaçu, Paraná, Brazil.

With the increase in market competitiveness, stakeholder pressures and growing demands for sustainable development, it is important that small companies improve their analysis, seeking the appropriation of sustainability in their strategy and routine. Thus, there is a need to apply performance assessment tools that can bring about improvements in management and planning, thus favoring a better performance in the market with the possibility of dialoguing in its ecosystem in a more competitive and sustainable way. Then that, this work focuses on investigating and proposing a sustainable business performance measurement model for a small company in the automotive services sector, since it already has sustainability as a business strategy, but it has never carried out an assessment to understand how sustainable your business is. Through a systematic literature review, a sustainable business performance assessment model aimed at micro and small businesses was selected and applied at the Casa do Óleo company. As a result, the company obtained a performance index within the average (52%), considering the triple result between the environmental, social and economic dimensions of the sustainability concepts. The instrument applied proved to be a potential management tool to converge the concepts of sustainability in the routine and practice of micro and small enterprises.

Keywords: Corporate Sustainability, Sustainable Performance Measurement, Small Businesses, Automotive Services Sector and Systematic Literature Review.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVOS	18
1.1.1 Objetivo Geral	18
1.1.2 Objetivos Específicos	18
1.2 JUSTIFICATIVA	19
2 PERCURSO METODOLÓGICO	22
2.1 DETALHAMENTO METODOLÓGICO	23
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	28
3.1 REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA (RNL)	28
3.1.1 Sustentabilidade Empresarial	28
3.1.2 Desempenho Empresarial Sustentável e Indicadores de Sustentabilidade	34
3.1.3 Sustentabilidade nas Pequenas Empresas.....	40
3.2 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA (RSL) SOBRE INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL VOLTADA A PEQUENAS EMPRESAS E/OU SETOR DE MANUTENÇÃO AUTOMOTIVA ...	44
3.2.1 Planejamento da RSL.....	46
3.2.2 Execução da RSL	47
3.2.2.1 Sistematização das Buscas.....	48
3.2.2.2 Apresentação dos Artigos do Portfólio da RSL	50
3.2.2.3 Extração de dados e Características dos Artigos do Portfólio da RSL.....	54
3.2.2.4 Síntese Classificatória dos Artigos Selecionados da RSL.....	60
3.3.1 Apresentação e Análise de Conteúdo dos artigos “insuficientes”	63
3.3.2 Apresentação e Análise dos artigos “parcialmente suficientes”	66
3.3.3 Apresentação e Análise dos artigos “potencialmente suficientes”	72
4 ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPes)	74

5 ESTUDO DE CASO	79
5.1 SETOR DE SERVIÇOS E MANUTENÇÃO AUTOMOTIVA	79
5.2 APRESENTAÇÃO E DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	80
5.3 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL DA EMPRESA CASA DO ÓLEO	82
5.3.1 Fase Preparatória da Aplicação do Instrumento	83
5.3.2 Fase de Intervenção para Avaliação de Desempenho Sustentável da Casa do Óleo	84
6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA CASA DO ÓLEO ..	87
6.1 AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO AMBIENTAL	88
6.2 AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO SOCIAL	91
6.3 AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO ECONÔMICA	94
7 CONCLUSÃO	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
ANEXO A – Instrumento para Avaliação de Índice de Sustentabilidade para Micro e Pequena Empresa.....	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Panorama geral da pesquisa	22
Figura 2 – Percurso metodológico.....	24
Figura 3 – Etapas gerais da RSL	26
Figura 4 – Roteiro da RSL.....	45
Figura 5 – Etapas e atividades do protocolo da RSL	46
Figura 6 – Protocolo da etapa de planejamento da RSL (continua)	47
Figura 7 – Estrutura teórica do instrumento de Leoneti.....	76
Figura 8 – Estrutura da apresentação do índice de autoavaliação da sustentabilidade para MPEs.....	77
Figura 9 – Organograma: Grupo Casa Do Óleo.....	81
Figura 10 – Registros fotográficos da 1ª parte do <i>workshop</i> com o GF	84
Figura 11 – Registros fotográficos da 2ª parte do <i>workshop</i>	85
Figura 12 – Variáveis e valores de contexto da dimensão ambiental.....	89
Figura 13 – Variáveis e valores de contexto da dimensão social	91
Figura 14 – Variáveis e valores de contexto da dimensão econômica	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos e dimensões da sustentabilidade	31
Quadro 2 – Síntese de abordagens utilizadas para a concepção do <i>framework</i>	36
Quadro 3 – Principais aspectos de cada categoria analisada	39
Quadro 4 – Apresentação dos artigos selecionados ao portfólio da RSL	51
Quadro 5 – Referenciais dos artigos do portfólio da RSL	56
Quadro 6 – Lista de referências destacadas da RSL.....	60
Quadro 7 – Avaliação dos selecionados da RSL	61
Quadro 8 – Classificação dos artigos selecionados da RSL.....	62

LISTA DE SIGLAS

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CDS – Comissão de Desenvolvimento Sustentável
CE – Critérios de Exclusão
CI – Critérios de Inclusão
CONAMA – Conselho Nacional do Meio Ambiente
COVID-19 – Coronavirus disease
DRE – Demonstração de Resultado do Exercício
EPE – Escore de Sustentabilidade Empresarial
EPIs – Equipamentos de Proteção Individual
EPPs – Empresas de Pequeno Porte
EPS – Escores Parciais de Sustentabilidade
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
GF – Grupo Focal
GRI – *Global Reporting Initiative*
GSE – Grid de Sustentabilidade Empresarial
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDG-E – Indicador de Desempenho Global - *Environment*
IISD – *International Institute for Sustainable Development*
INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
IRS – Índice de Responsabilidade Sustentável
ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial
MCDA-C – *Multicriteria Decision Aid Constructivist*
MEI – Microempreendedor Individual
MMA – Ministério do Meio Ambiente
MPEs – Micro e Pequenas empresas
OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OLUC – Óleos Lubrificantes Usados ou Contaminados
ONU – Organização das Nações Unidas
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
PCMSO – Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional
PIB – Produto Interno Bruto
PNRS – Política Nacional De Resíduos Sólidos

PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

RAIS/MTE – Relação Anual de Informações Sociais / Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal

RNL – Revisão Narrativa da Literatura

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSL – Revisão Sistemática da Literatura

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SMART – *Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time based*

TBL – *Triple Bottom Line*

WCED – *World Commission on Environment and Developmen*

1 INTRODUÇÃO

A partir das décadas de 70 e 80, com a publicação do Relatório de *Brundtland* promovido pela ONU – Organização das Nações Unidas – questões relacionadas ao meio ambiente emergiram, elucidando uma preocupação na forma como países vêm se desenvolvendo, fazendo-se necessário voltar os olhos também à forma como são geridas as atividades industriais e comerciais. Após este período, iniciou-se um movimento em prol de um Desenvolvimento Sustentável, descrito no Relatório de *Brundtland* (1987) como sendo aquele capaz de atender as necessidades das gerações atuais sem comprometer as necessidades das futuras gerações. Dentro da discussão sobre desenvolvimento sustentável, o autor Elkington (1999), propõe o chamado *Triple Bottom Line*, descrevendo que para que o desenvolvimento seja sustentável, três aspectos precisam estar em equilíbrio, sendo eles: econômico, social e ambiental.

Diante desse contexto, as questões socioambientais inerentes à gestão das atividades econômicas têm sido vistas como oportunidades de repensar os valores e práticas de produção e estabelecer novos paradigmas da concorrência (SANCHES, 2000). Numa perspectiva cada vez mais aceita pela sociedade e pelas organizações, Scholl, Hourneaux e Galleli (2015) atentam que as atividades organizacionais precisam demonstrar além de aspectos economicamente viáveis, também os aspectos de inclusão e justiça social e preocupação e equilíbrio com o meio ambiente natural. Assim, se faz necessário repensar em novas ferramentas de gestão capazes de nortear as atividades organizacionais, reconhecendo suas responsabilidades, articulando diálogos transdisciplinares no intuito de fundar um modelo que melhor atenda e promova a sustentabilidade nos negócios (MUNCK *et al.*, 2013).

Em suma, para um negócio ser sustentável ele deve ser economicamente viável, ecologicamente correto e socialmente justo (DAHL, 1997; ELKINGTON, 1999; HARRIS, 2001; STEURER *et al.*, 2005; CALLADO, 2010; CAIADO, 2015) e um dos principais desafios para a gestão empresarial sustentável é o desenvolvimento e uso de métodos e ferramentas que sejam capazes de avaliar o desempenho dos processos de forma adequada (CAIADO *et al.*, 2015). Desde 1980, muitas ferramentas para avaliação de desempenho organizacional sustentável foram desenvolvidas (PASSOS; SPERS, 2014), dentre elas, uma proliferação crescente de relatórios de sustentabilidade contendo indicadores nas diferentes dimensões da

sustentabilidade os quais as organizações detalham seus resultados e iniciativas sustentáveis (CALLADO, 2010).

O intuito desses relatórios é de compartilhar as boas práticas e performance ao grupo de *stakeholders* (acionistas, colaboradores, consumidores, fornecedores, bancos, associações comunidade local e etc.) de modo a melhorar seu valor de mercado. No entanto, muitos desses métodos de avaliação disponíveis, por melhor uso que possam ter, focam somente às grandes organizações, não atendendo as especificidades das pequenas empresas (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005); indicando, portanto, a dificuldade das pequenas empresas em adotar um modelo de avaliação de desempenho na gestão, o que limita o desenvolvimento industrial, a competitividade dos seus produtos, serviços e processos e a tomada de decisão (GALDÁMEZ; CARPINETTI; GEROLAMO, 2009).

Sendo a sustentabilidade considerada um elemento essencial para as empresas (BARBIERI, 2004) desenvolver-se de modo sustentável tornou-se um desafio, em especial, para as MPEs por três motivos: 1) Sociedade cada vez mais consciente e exigente, cobrando leis e comportamentos mais rigorosos ao mercado; 2) Exigência por práticas e estratégias sustentáveis por parte da sua cadeia de suprimento (fornecedores e parceiros) que preferem se relacionar com empresas com responsabilidade socioambiental e 3) Competitividade de mercado, na medida em que empresas que adotam este posicionamento, tendem a gerar imagem mais positiva a seus *stakeholders* (BRESSAN *et al.*, 2017).

Tendo em vista que adequar a gestão das MPEs ao desenvolvimento sustentável é um desafio, adotar ferramentas gerenciais que visem um melhor desempenho empresarial sustentável podem alavancar a atuação destas neste caminho. Uma vez que se relata os recursos organizacionais disponíveis, os tipos de práticas realizadas e os processos de gestão e infraestrutura organizacional (GALDÁMEZ; CARPINETTI; GEROLAMO, 2009; MORIOKA *et al.*, 2018), contribuindo na busca por melhorias contínuas e sendo capazes de auxiliar nas tomadas de decisões, podendo torná-las mais competitivas no mercado (DUTRA, 2003).

Assim, a preocupação com o desempenho sustentável desses pequenos empreendimentos ganha destaque (TUNES; MONTEIRO, 2017), fazendo-se necessário buscar evidências e estudos que contemplem modelos de avaliação de desempenho sustentável voltado à MPEs que possam aprimorar sua gestão com uma visão mais integrada e holística.

O grupo Casa do Óleo, empresa de pequeno porte do setor de manutenção automotiva incorporou a sustentabilidade em sua estratégia de negócio desde 2016, a partir da revisão do planejamento estratégico da empresa, alinhando-se aos preceitos do desenvolvimento sustentável. No entanto, encontra dificuldade em analisar e mensurar qual o impacto final que suas atividades e processos produzem, sob o ponto de vista da sustentabilidade empresarial. Desse modo, a pergunta a se responder neste estudo é: Como avaliar ou mensurar o desempenho empresarial do grupo do Casa do Óleo sob a ótica da sustentabilidade?

1.1 OBJETIVOS

Diante exposto, este trabalho estabelece objetivos geral e específicos, como sendo:

1.1.1 Objetivo Geral

Investigar um modelo de avaliação de desempenho empresarial sustentável a ser aplicado em uma pequena empresa do setor de serviços e manutenção automotiva.

1.1.2 Objetivos Específicos

- 1) Apresentar conceitos e modelos de avaliação e/ou mensuração de desempenho empresarial, sob a ótica da sustentabilidade, existentes na literatura.
- 2) Investigar e selecionar o(s) modelo(s) de avaliação de desempenho da sustentabilidade empresarial que tenha(m) instrumento ou ferramenta capaz de mensurar o nível de sustentabilidade no contexto das MPEs e/ou setor de manutenção automotiva;
- 3) Apresentar e aplicar o(s) instrumento(s) ou ferramenta(s) encontrado(s) na empresa Casa do Óleo para mensurar o nível de sustentabilidade empresarial e analisar os resultados.

1.2 JUSTIFICATIVA

As pequenas empresas são de grande importância e impacto para a economia brasileira. A “preocupação com a performance das micro e pequenas empresas (MPEs) ganha destacada relevância social” (TUNES; MONTEIRO, 2017, p. 298). No Brasil, segundo o levantamento completo mais atualizado do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) realizado em 2013, as micro e pequenas empresas (MPEs) representavam 27% do Produto Interno Bruto (PIB) além de empregarem formalmente 40% da massa salarial brasileira. No entanto, 25% das MPEs fecham as portas nos 2 primeiros anos de atividade (SEBRAE, 2013). Para Passos e Spers (2014), a falta de planejamento na gestão das MPEs pode ser a causa de muitas não sobreviverem ao mercado.

Assim, a performance de modo mais sustentável desses pequenos empreendimentos torna-se relevante e a adoção de um modelo de avaliação de desempenho se mostra uma importante ferramenta para promover melhorias contínuas e apoio nos processos decisórios desses empreendimentos (DUTRA, 2003). Contudo, há poucas evidências em relação a modelos de avaliação que considerem o setor, tamanho da empresa, tipo de produto ou modelo de negócio (MORIOKA *et al.*, 2018).

No que se refere ao setor automotivo, uma enorme relevância se dá na medida em que movimentada cerca de US\$ 2,5 trilhões por ano na economia mundial. No Brasil, um número expressivo de pequenos negócios no segmento de reposição automotiva, representado pelas lojas de autopeças e oficinas mecânicas (SEBRAE, 2015), contando com 203 mil empresas deste segmento, presentes no território, gerando 180 mil empregos, segundo o Cadastro Sebrae de Empresas (CSE, 2012).

As atividades que se enquadram em “serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos” destaca-se, segundo o Guia Tendências para Serviços de Reparação Automotiva do Sebrae (2015), como a atividade com maior número de empresas no Brasil, sendo o estado do Paraná o 5º colocado neste *ranking*, com pouco mais de 20 mil empresas atuando neste segmento; deste total, o ramo de oficinas mecânicas lidera com aproximadamente 8 mil empresas no estado (SEBRAE, 2015).

Este guia também traz algumas demandas que os setores de reparação automotiva têm, tal como a “consciência ecológica da sociedade que resulta, inclusive,

em regulamentações ambientais impostas às empresas de reparação veicular” (SEBRAE, 2015, p. 1). Nesse sentido, dois marcos legais surgem, em especial, aos membros da cadeia dos lubrificantes: a Resolução do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA) nº 362 de 2005 e, a mais recente, a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), Lei Federal nº 12.305 de 2010 que determina uma série de diretrizes relativas à gestão integrada e responsabilidade compartilhada em relação ao gerenciamento de resíduos sólidos, incluindo os perigosos, em todo território nacional, ambas, regulando as atividades de armazenamento, coleta e rerrefino de óleos lubrificantes usados e contaminados (OLUC) (LOPES, 2016).

Tendo em vista que a problemática da empresa que motivou a presente pesquisa, e considerando que o mercado deste segmento se mostra promissor, além de fazer parte de uma cadeia geradora de impactos socioambientais, propor um modelo/ferramenta/instrumento de avaliação de desempenho de modo sustentável pode contribuir para que o empreendedor do segmento tenha visão sistêmica do seu mercado. As informações advindas desta avaliação poderão ser utilizadas de modo a aprimorar as tomadas de decisão, podendo inclusive ser realizada periodicamente, levando a um maior grau de inovação, sustentabilidade e competitividade do negócio.

Assim, o presente trabalho se justifica, na prática e profissionalmente, por sua contribuição em sanar, primeiramente, um déficit gerencial do grupo Casa do Óleo, que considera a sustentabilidade em sua estratégia, rotinas de trabalho e ações desenvolvidas, mas não dispõe de um método de avaliação para saber se, de fato, a empresa apresenta um nível de desempenho sustentável satisfatório.

E, num segundo momento, de modo particular, a pesquisa se justifica pelo impacto de influência que pode gerar ao meio empresarial local, dado que a pesquisadora, além de gestora de negócios da empresa do presente estudo, também participa ativamente de núcleo setoriais e de empreendedorismo da Associação Industrial e Comercial de Foz do Iguaçu – PR e em outros programas de pré-incubação de negócios sustentáveis e sustentabilidade no território, tendo assim, a pretensão de compartilhar a possibilidade de uso das ferramentas identificadas nesta pesquisa por dentro o meio empresarial que circula.

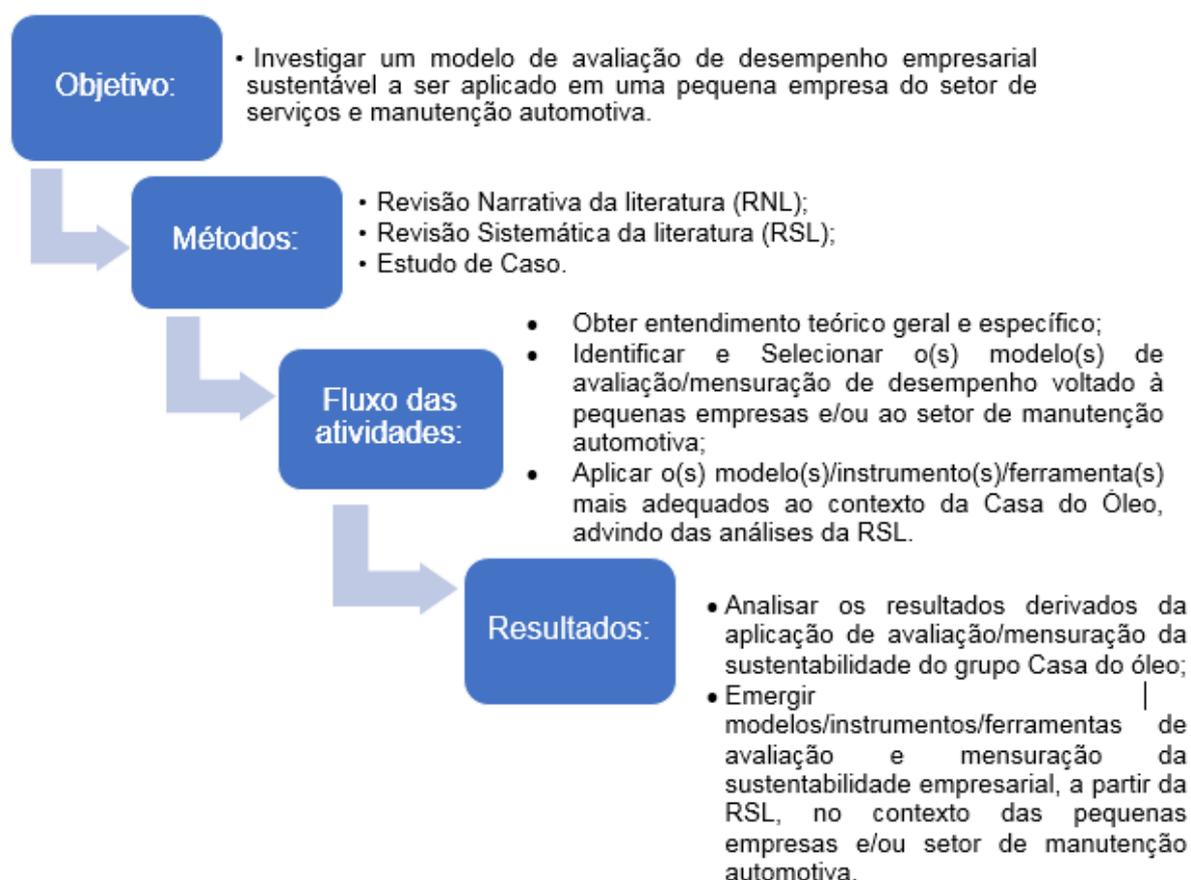
Por fim, cientificamente, este trabalho se justifica pela contribuição teórica a respeito dos modelos/instrumentos/ferramentas de avaliação de desempenho empresarial existentes na literatura, considerando o contexto de pequenas empresas e o viés da sustentabilidade. Esses estudos, resultantes da revisão sistemática aqui

realizada, ressaltam uma demanda por maiores diálogos e aprofundamento teórico e prático sobre a temática.

2 PERCURSO METODOLÓGICO

Este capítulo apresenta os aspectos relacionados a metodologia realizada para este estudo. Estabelecer e apresentar um planejamento e percurso metodológico adequado reduz, em alguma medida, a subjetividade ou pessoalidade do rumo da pesquisa, nesse sentido a Figura 1 ilustra o panorama geral para melhor compreensão da forma como esta pesquisa está escrita e estruturada, buscando assim proporcionar um maior conforto inicial aos leitores e melhor fluidez na leitura.

Figura 1 – Panorama geral da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O detalhamento quanto aos procedimentos bem como os devidos enquadramentos da pesquisa em relação a natureza, abordagem, objetivos, entre outros, estão descritos e detalhados no item 2.1 a seguir.

2.1 DETALHAMENTO METODOLÓGICO

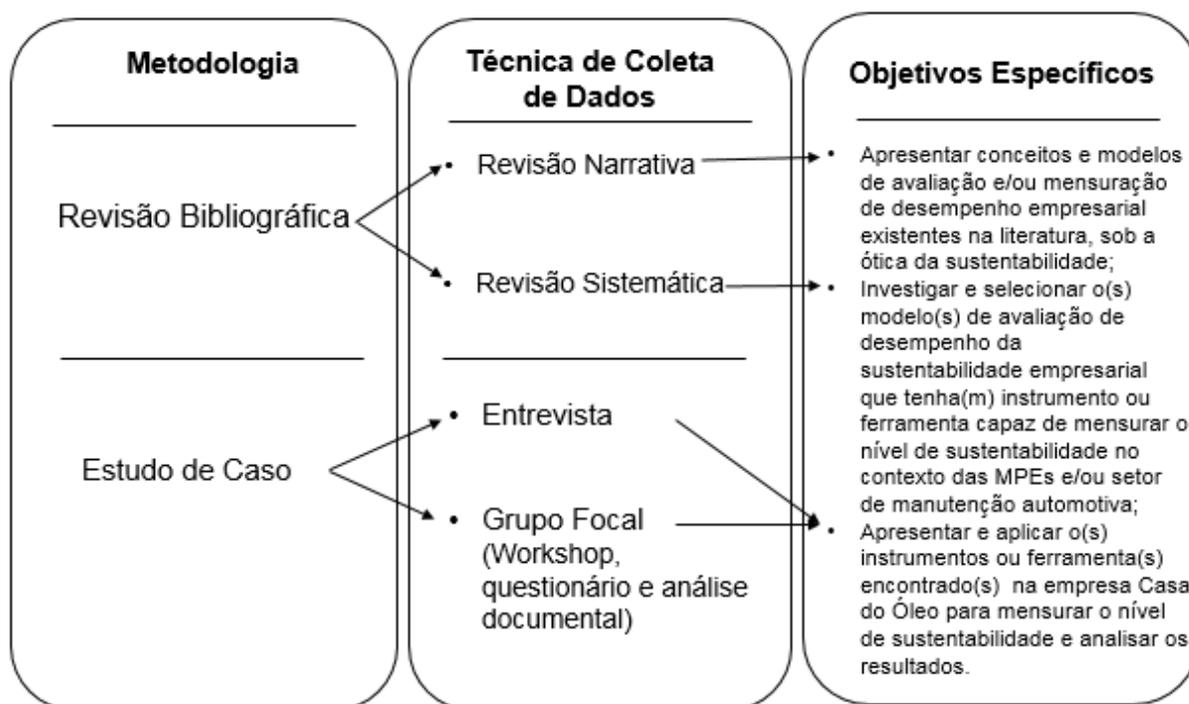
Este trabalho se caracteriza, quanto ao objetivo, como sendo exploratório e descritivo. Exploratório na medida em que busca-se conhecer com maior profundidade determinado assunto, tornando-o mais claro (RAUPP; BEUREN, 2006). A revisão sistemática da literatura utilizada nesta pesquisa se caracteriza como um método exploratório, uma vez que busca aprofundar conceitos preliminares sobre determinada temática da qual as variáveis da pesquisa não são totalmente conhecidas ou não estão totalmente definidas (COOPER; SCHINDLER, 2003). E, descritivo por empregar outros tipos de estudos, tais como: estudo de caso, análise documental, estudos comparativos, entre outros, possibilitando a descrição de tais levantamentos (TRIVIÑOS, 1987 *apud* CALLADO, 2010).

Quanto à abordagem, a pesquisa se caracteriza como sendo qualitativa, na medida em que privilegia a análise de micro processos, através do estudo das ações individuais e grupais, tendo como característica analisar os padrões tradicionalmente estabelecidos, examinando de forma intensiva os dados (MARTINS, 2004). Por tanto, esta abordagem atende tanto a Revisão Sistemática da Literatura (RSL), na identificação das características e síntese de cada obra, quanto ao estudo de caso, dada a intervenção e análise dos resultados que serão realizadas.

Quanto à natureza, se caracteriza como sendo pesquisa aplicada uma vez que tem por objetivo testar a teoria, reforçar ou refutar uma explicação, determinar qual a melhor explicação e afirmação, dentre os tipos disponíveis na literatura, concentrando-se em torno dos problemas decorrentes das atividades institucionais, das organizações, grupos ou atores sociais (NEUMANN, 1994 *apud* FLEURY; WERLANG, 2016) permitindo esclarecer a teoria na prática e quais resultados são conquistados a partir da aplicação, o que fornece profundidade a pesquisa (YIN, 2001).

Para tanto, no que se refere aos procedimentos metodológicos, a pesquisa se vale da revisão bibliográfica e estudo de caso para atingir o objetivo estabelecido. A Figura 2 ilustra tais procedimentos, apresentando um percurso metodológico e relacionando-os com os devidos objetivos específicos da pesquisa, o que reforça o rigor científico que a pesquisa exige.

Figura 2 – Percurso metodológico



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A revisão bibliográfica desempenha um papel muito importante, sendo considerada a base de toda pesquisa científica, fundamentando a teoria sobre determinado tema (GIL, 2007). Embora seja comum a todas as pesquisas científicas, é importante que seja bem executada e confiável (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011). Nesse sentido, conduzi-la de forma sistemática e rigorosa contribui para o desenvolvimento de um arcabouço literário sólido, facilitando o entendimento e desenvolvimento de teorias, bem como descobertas literárias (WEBSTER; WATSON, 2002).

A revisão bibliográfica que fundamenta teoricamente esta pesquisa foi realizada e será apresentada de duas maneiras: Revisão Narrativa da Literatura (RNL) e Revisão Sistemática da Literatura (RSL). A primeira, mostrou-se essencial para entendimento inicial e fundamental teórica da pesquisa e a segunda para levantar os meios de avaliação e mensuração de forma direcionada a atender os objetivos aqui propostos e, assim, apresentar uma proposta à empresa.

A RNL constitui-se como sendo uma análise da literatura publicada em livros, artigos e outros documentos científicos que permite interpretação e análise crítica do leitor/autor sobre o(s) tema(s) da pesquisa, sem utilizar critérios para seleção e avaliação dos estudos, sendo, portanto, adequada para a fundamentação teórica de

artigos, dissertações, teses, trabalhos de conclusão de cursos (ROTHER, 2007). A RNL da presente pesquisa teve início em junho/2019 a agosto/2020, utilizando buscas gerais acerca das temáticas “sustentabilidade empresarial”, “avaliação de desempenho sustentável” e “desenvolvimento sustentável”, em diversos repositórios.

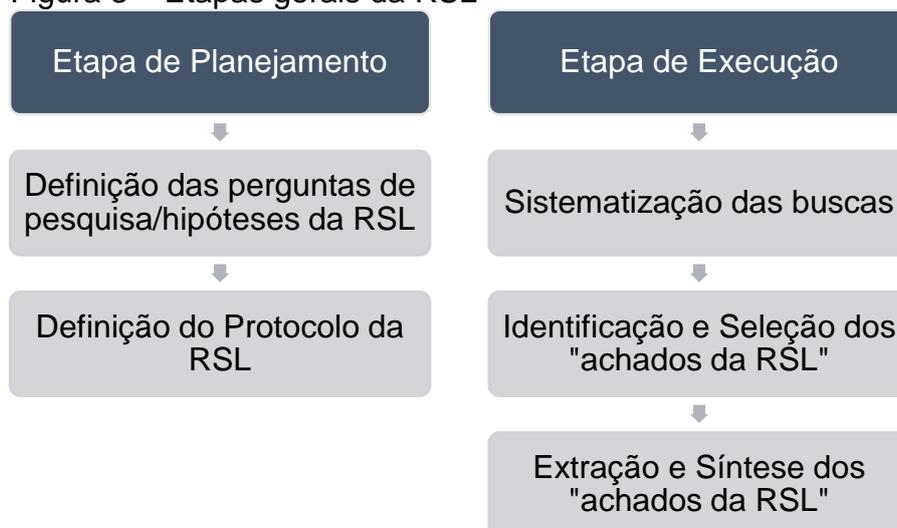
A partir de perguntas que surgiram da revisão narrativa da literatura e tendo em vista o objetivo de atender a problemática institucional que motivou a presente pesquisa, percebeu-se na necessidade de realizar as buscas e seleção dos estudos de forma mais sistematizada, considerando a definição de novos filtros de buscas, palavras-chave, bases de dados, entre outros critérios.

Desse modo, a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) surge como um método científico, transparente e reproduzível, elaborado com devido rigor científico (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003; ROTHER, 2007), tendo como finalidade sintetizar as evidências científicas disponíveis na literatura sobre determinado tema e problema de pesquisa (SAMPAIO; MANCINI, 2006). Por explorar questões específicas, esse método fornece evidências sólidas e confiáveis aos pesquisadores, sendo possível avaliar com profundidade e de forma crítica a literatura sobre determinado assunto e consolidando respostas dos estudos mais relevantes (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015).

O uso da RSL é bastante revelado nas áreas de medicina, psicologia e ciências sociais (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011). Na área de gestão, a RSL é uma ferramenta fundamental, na medida em que facilita o pesquisador a guiar uma investigação acadêmica específica com rigor, dada a diversidade de conhecimentos disponíveis (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003; DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015).

A RSL tem por finalidade analisar de forma criteriosa a literatura, identificando, interpretando, extraindo dados de trabalhos de forma a evidenciar principais aspectos e até mesmo lacunas literárias das principais obras sobre o tema proposto (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003; FINK, 2005). Para tanto, a forma de investigar e interpretar os dados ocorre por meio de analisar todos os estudos concernentes a uma determinada área de interesse e/ou pergunta(s) pré-definida(s), refinando as evidências científicas de determinado assunto a partir de parâmetros pré-definido (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). A Figura 3 ilustra as principais etapas da RSL.

Figura 3 – Etapas gerais da RSL



Fonte: Elaborado pela autora (2021) a partir de Tranfield; Denyer; Smart (2003).

Nesse sentido, a revisão sistemática da literatura (RSL) se mostrou um método válido para dar profundidade e assertividade à pesquisa de modo a responder ao segundo objetivo específico. Buscou-se, por meio da RSL, investigar um modelo/instrumento/ferramenta de mensuração do nível de sustentabilidade empresarial aplicável a empresas de pequeno porte e/ou do setor de manutenção automotiva. A RSL foi realizada a partir de um protocolo pré-estabelecido e sistematizada com o auxílio do *software* *Start* e planilhas de *Excel*, com início em dezembro/2020 a abril/2021 e seu detalhamento poderá ser visto no Item 3.2 da fundamentação teórica.

Para responder o problema institucional que motivou a presente pesquisa, foi realizado um estudo de caso na empresa Casa do Óleo, aplicando um modelo/instrumento/ferramenta de avaliação de desempenho empresarial sustentável, voltado a pequenas empresas. O estudo de caso se justifica por investigar e constatar a validade teórica, considerando uma situação empírica contemporânea em um dado contexto de vida real (YIN, 2001).

Como instrumentos do estudo de caso, realizou-se entrevista presencial e semiestruturada com a sócia administradora para abordagens e alinhamentos iniciais e apresentação da síntese dos estudos. Após a identificação do método de avaliação da sustentabilidade empresarial, foi aplicado um questionário estruturado, identificado a partir dos resultados da RSL, a um grupo focal.

Cabe ressaltar que eu, autora da pesquisa, exerço função de gestora de negócios e relacionamentos do grupo Casa do Óleo, colocando-me como uma fonte

natural de informações, dada a minha experiência e vivência no contexto empresarial em questão. No entanto, para garantir o teor e rigor científico que se exige a pesquisa científica, durante o Grupo Focal e aplicação do instrumento de avaliação de desempenho de sustentabilidade, exerci o papel de moderadora, restringindo o meu papel de gestora durante as etapas da pesquisa.

Segundo Servo e Araújo (2012), a utilização do método de grupo focal tem crescido no âmbito da pesquisa social por possibilitar lidar com instrumentos de intervenção em grupo, compartilhando e compreendendo as dimensões subjetivas. Os autores complementam que o grupo focal é um método estratégico que visa construir um espaço de explicitar as dificuldades vividas no cotidiano referente a qualquer temática em estudo, sendo necessário um recorte no tempo para o acompanhamento grupal e a sistematização de cada sessão, a partir da temática básica.

O planejamento do trabalho do grupo focal é de responsabilidade do pesquisador/moderador e observador do grupo, o qual não pretende ser diretivo, mas sim, facilitar o processo de compreensão e conversação sobre a temática e material (se houver) exposto (SERVO E ARAÚJO, 2012). Nesse sentido, a seleção dos participantes do Grupo Focal (GF) foi definida em entrevista junto a sócia administradora, resultando num total de 05 pessoas. Para a condução do GF a estratégia escolhida foi de workshop com a finalidade de alinhar os participantes envolvidos na avaliação de desempenho sustentável da empresa com os conceitos, bem como realizar a aplicação do instrumento avaliativo.

Nesta fase de intervenção do estudo de caso, foi necessária a consulta documental como método de coleta de dados levando em consideração o período de maio de 2020 a maio de 2021 (13 meses). Este corte temporal foi fundamental para viabilizar a aplicação “piloto” de um modelo de avaliação de desempenho sustentável. O detalhamento em relação ao estudo de caso, intervenção e resultados, está disponível no capítulo 5 deste.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como descrito no percurso metodológico, a fundamentação teórica foi dividida em duas revisões, sendo a primeira uma revisão narrativa da literatura (RNL) acerca dos temas centrais que norteiam esta pesquisa, levantando principais conceitos, discussões, abordagens, etc. e a segunda se caracteriza como sendo uma revisão sistemática da literatura (RSL) aprofundando, de modo criterioso, uma investigação teórica acerca de modelos/instrumentos/ferramentas de avaliação que sejam aplicáveis para mensurar o nível de sustentabilidade de uma empresa de pequeno porte e/ou setor de manutenção automotiva, com vistas a auxiliar na resposta ao problema desta pesquisa.

3.1 REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA (RNL)

O conceito de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável expandiu-se ao redor do mundo a partir das décadas de 70 e 80, por meio de conferências realizadas pela ONU – Organização das Nações Unidas. No âmbito empresarial, esta temática vem tomando proporções cada vez maiores e passa a ser importante, não só compreender o que significa, mas também aprofundarmos suas dimensões de compreensão e como pode estar relacionada nas organizações empresariais, em especial, aos pequenos empreendimentos. Assim, este referencial teórico verte sobre conceitos de sustentabilidade empresarial, desempenho empresarial sustentável e indicadores de sustentabilidade e, por fim, sustentabilidade em pequenas empresas.

3.1.1 Sustentabilidade Empresarial

Sustentabilidade é um conceito relacionado ao desenvolvimento sustentável tornando-se conhecido em 1987, por um documento chamado Relatório de *Brundtland*, elaborado pela WCED – *World Commission on Environment and Development*. Este documento traz que desenvolvimento sustentável visa satisfazer as necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações.

Embora a definição da WCED seja aceita por muitos autores e documentos, segundo Munck *et al.* (2013), esta ideia de sustentabilidade e desenvolvimento

sustentável é alvo de críticas em razão da dificuldade de delimitação ou caracterização das necessidades a serem atendidas. Para alguns autores, essa definição é responsável por inviabilizar o agir em prol do alcance do próprio desenvolvimento sustentável, uma vez que tira o foco do que realmente precisa ser feito (CALLADO, 2010; MUNCK *et al.*, 2013). Embora haja críticas em relação à esta definição, um estudo com vinte conceitos diferentes de sustentabilidade é apontado por Fernandes (2003), concluindo, contudo, que no meio científico a definição proposta no Relatório de *Brundtland* ainda é a mais aceita.

Para Jacobi (2005), este relatório se caracteriza por um elevado grau de realismo e ao conceituar desenvolvimento sustentável como tal, o faz de forma muito estratégica com um tom conciliatório. Na concepção do autor, desenvolvimento sustentável não se limita apenas às adequações ecológicas de um processo social, mas sim a uma estratégia ou modelo para a sociedade e deve considerar a viabilidade econômica, bem como ambiental; é visto pelo autor como uma mudança substancial no próprio processo civilizatório.

Assim, desenvolvimento sustentável é um conceito carregado de valores, capaz de se relacionar fortemente com princípios, crenças e a ética que fundamenta uma sociedade ou comunidade e sua concepção do que é sustentabilidade (DAHL, 2007). Envolve, desse modo, processos integrativos que buscam manter o balanço dinâmico entre várias dimensões de tal forma que haja um equilíbrio na utilização e consumo de recursos naturais. É nesta busca, que se encontra a sustentabilidade, elemento central do desenvolvimento sustentável, se referindo à capacidade de manter algo em um estado contínuo (MUNCK *et al.*, 2013).

Entendendo que desenvolvimento sustentável faz referência a um conceito social, no âmbito corporativo, ele se apresenta com um enfoque mais específico e se apresenta sob o nome de sustentabilidade empresarial (STEURER *et al.*, 2005). Uma definição que represente este conceito é dada pelo *International Institute for Sustainable Development* (IISD, 2002), sendo a sustentabilidade empresarial estratégias e atividades de negócio que atendam às necessidades da empresa e seus *stakeholders* hoje, protegendo, sustentando e aumentando recursos naturais e humanos necessários à geração próxima.

Conforme proposto por Elkington (1999), e corroborado por Harris *et al.* (2001), a sustentabilidade no âmbito empresarial, deve ser respaldada a partir de um tripé conhecido também como *Triple Bottom Line* (TBL), que considera o

desenvolvimento equilibrado em três dimensões: 1) Econômica: um sistema economicamente viável produzindo produtos e serviços viáveis e rentáveis, 2) Social: um sistema baseado na justiça social, com distribuição de renda e oportunidades, saúde, educação e igualdade de tratamento entre todos e 3) Ambiental: um sistema que funcione sem comprometer as bases dos recursos, renováveis e não renováveis, visando manter a biodiversidade e demais funções ecossistêmicas. Para Sachs (1993), a sustentabilidade, além desses três eixos, contempla ainda fatores culturais e políticos, e em 2002, atualiza o conceito para oito dimensões, sendo elas: ecológica, econômica, social, espacial, cultural, psicológica e política (nacional e internacional).

Diante da complexidade de definição de sustentabilidade, os autores Ribeiro *et al.* (2018), levantaram os principais conceitos e dimensões analisadas de acordo com os principais autores que tratam o tema, conforme disposto no Quadro 1.

Quadro 1 – Conceitos e dimensões da sustentabilidade

Autor	Conceito/Dimensão
Sachs (1993)	(i) Sustentabilidade ecológica, voltada à preservação dos recursos naturais e utilização dos recursos naturais; (ii) sustentabilidade econômica, classificada em termos macrossociais de lucratividade empresas e desenvolvimento econômico equilibrado; (iii) sustentabilidade social, com foco na equidade na distribuição de renda, empregos e acesso aos serviços sociais; (iv) sustentabilidade espacial ou territorial, compreendendo o equilíbrio entre a configuração rural e urbana; (vi) sustentabilidade política, voltada ao fortalecimento da democracia e do papel do Estado para o desenvolvimento do país.
Elkington (1994)	Integração dos cenários ambiental, econômico e social da organização como medida de suporte à execução de ações estratégicas nas organizações.
Jacobi (1997)	Inter-relação entre justiça social e qualidade de vida (dimensão social), equilíbrio ambiental (dimensão ambiental) e ruptura com o atual padrão de desenvolvimento (dimensão econômica).
Barbieri (2007)	(i) dimensão econômica, compreendendo a capacidade das empresas em competirem nos em que atual; (ii) dimensão ambiental, mediante a substituição de processos produtivos poluidores por outros mais limpos e renováveis; e, (iii) dimensão social, entendida como um processo de melhoria qualitativa das condições de vida da população.
Gadotti (2008)	A sustentabilidade é maior do que o desenvolvimento sustentável e se desdobra em dois ecológica, ambiental e demográfica, referindo-se a capacidade de os ecossistemas naturais suportarem a ação do homem; e (ii) sustentabilidade cultural, as como melhoria da qualidade de vida, cidadania e manutenção da diversidade e identidades de cada território.
Schutel (2010)	(i) dimensão social, classificada como a diminuição das políticas assistencialistas; (ii) dimensão cultural, referindo-se a formação de cidadãos responsáveis; (iii) dimensão ecobiológica, relacionando-se com a manutenção ambiental; (iv) dimensão político nacional e internacional, que traduz os deveres e direitos do ser humano; (v) dimensão territorial, relacionada à valorização do próprio território; (vi) dimensão econômica, que verifica o crescimento financeiro; e, (vii) dimensão da autenticidade do ser humano que integra líderes, colaboradores e empresas.
Nascimento (2012)	(i) dimensão ambiental, compreendendo a capacidade de produzir e consumir de forma consciente, autorreperadora e resiliente; (ii) dimensão econômica, entendida como uso eficiente dos recursos naturais no processo produtivo por meio de uma contínua inovação; e (iii) dimensão social, relacionando-se com a capacidade de erradicar a pobreza e definir um padrão de desigualdade aceitável.
Daniel e Aguiar (2014)	Relação entre os recursos naturais (dimensão ambiental) e a valorização do ser humano Daniel e Aguiar (2014) (dimensão social e econômica), de modo que seja possível suprir as necessidades sem comprometer as gerações futuras.

Fonte: RIBEIRO *et al.* (2018).

No contexto corporativo, o conceito de sustentabilidade segue em discussão quanto às suas variáveis de impacto, quais e quantas dimensões merecem ser analisadas para nortear e indicar a sustentabilidade nas organizações. Mesmo com a diversidade de conceitos, observa-se uma predominância do conceito do *Triple Bottom Line* (TBL), proposto por Elkington. (CALLADO, 2010; MUNCK *et al.*, 2013).

Ao envolver a busca por um desenvolvimento equilibrado, Callado (2010) discorre que a sustentabilidade empresarial deixou de ser um alvo estático, um objetivo a se alcançar e passou a ser vista como uma estratégia de abordagem dinâmica que busca por melhorias contínuas, a partir de análises periódicas de desempenho de aspectos econômicos, sociais e ambientais (FIGGE; HAHN, 2004).

Diante dos desafios de mercado existentes, a necessidade de conhecer o ambiente onde estão inseridas e atuam é fundamental para traçar estratégias que objetivam maior eficácia organizacional. É neste contexto que a sustentabilidade contribui como uma estratégia vital auxiliando no alcance de posturas socialmente justas, ambientalmente corretas e economicamente viáveis (FARIAS; ROSSATO; DÖRR, 2014).

Entre os objetivos almejados pelas organizações que adotam a sustentabilidade como estratégia, ressalta-se:

Os objetivos pretendidos pelas empresas com a adoção de uma estratégia voltada à sustentabilidade têm-se: obtenção de informações para o benchmarking interno e externo de suas atividades, obediência a leis e normas, melhora na imagem da companhia e, finalmente, monitoramento constante visando à melhoria da eficiência operacional no tempo. As ações de benchmarking fazem parte dos programas de melhoria contínua, em que medidas de desempenho são comparadas com valores de referência (CAIADO et al, 2015, p.273).

Evangelista (2010), sugere que, na medida em que a sustentabilidade se incorpora à gestão da empresa, as organizações começam a encarar que sucesso empresarial vai além do que somente de retornos financeiros aos acionistas, rompendo um paradigma economicista entre crescimento (cujo foco principal é o retorno econômico) e desenvolvimento (cujo foco passa a ser um retorno equilibrado e holístico a todos os *stakeholders* da organização). Assim, o autor complementa, que a empresa tende a descobrir que a “sustentabilidade pode ser mais que um custo ou limitação, mas sim, uma incrível fonte de inovação e vantagem competitiva” (PORTER, 2007 *apud* EVANGELISTA, 2010, p. 95).

Nesse sentido, na Conferência Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (ONU BRASIL, 2002), em Johannesburgo, foram apresentados uma série de benefícios empresariais na abordagem de desenvolvimento sustentável, sendo eles:

- Redução de custos devido aos métodos de produção mais limpa e inovações – inovação e tecnologia podem aumentar a eficiência dos materiais, energia e do produto;
- Redução dos custos de saúde e segurança – um ambiente seguro e saudável para os trabalhadores e comunidade melhora o bem-estar, que se traduz em alta produtividade, reduz a compensação por danos, reduz os custos de serviços sociais e medicação;
- Redução dos custos salariais e soluções inovadoras – o fornecimento de boas condições de trabalho pode aumentar a motivação e a produtividade, reduzir os

custos com absenteísmo ou rotatividade;

- Fácil acesso a instituições de crédito e seguros – baixo risco alcançado pela implementação de uma estratégia de desenvolvimento sustentável pode levar a menores taxas nos empréstimos e custos de seguros;

- Melhores práticas influenciam na regulamentação – empresas que seguem as melhores práticas são mais bem colocadas do que seus concorrentes e influenciam como as normas são definidas e a direção das alterações na regulamentação;

- Melhor reputação da empresa – o compromisso com o desenvolvimento sustentável pode melhorar a reputação e garantir a licença social para operar, além de ajudar a atrair as melhores pessoas para se juntar à empresa;

- Vantagem de mercado – o avanço da gestão integrada da cadeia de suprimentos pode permitir a construção de relacionamentos duradouros com clientes e captar mais valor pelo fornecimento de serviços em vez de somente vender produtos; e

- Investidores éticos – a rápida expansão da ética e do investimento socialmente responsável representa um novo desafio para as empresas na busca de investidores, principalmente aquelas com desempenho social e ambiental inaceitável.

Nesse sentido, as empresas que perceberem o quanto à sustentabilidade pode ajuda-las a enfrentar as desvantagens naturais existentes no mercado, tendem a ter melhoras na imagem da empresa, agregando valores positivos junto aos *stakeholders* e, conseqüentemente, podendo gerar ganhos financeiros (EVANGELISTA, 2010).

Uma organização sustentável deve, portanto, exprimir essa intenção nos seus propósitos organizacionais, em termos de buscar melhores resultados sociais, ambientais e econômicos; fugindo do modelo econômico de crescimento apenas quantitativo, e partindo para um caminho de desenvolvimento integral, devendo as organizações buscar a existência de lucro tanto quanto buscar melhores desempenhos nas questões socioambientais (MUNCK *et al.*, 2013).

Entendendo que as empresas não gerenciam aquilo que não conseguem mensurar, as empresas que afirmam ser sustentáveis ou que tenham a sustentabilidade como estratégia de negócio, necessitam consolidar ferramentas de avaliação de desempenho capazes de indicar, efetivamente, seu desempenho sob o ponto de vista da sustentabilidade empresarial (MORIOKA *et al.*, 2018). Com isso, verificar em que nível está ou se é ou não sustentável, considerando, para tanto, suas diversas dimensões de análise.

Sendo assim, a avaliação de desempenho empresarial sustentável se torna um importante instrumento de gestão que, quando aliado aos aspectos da sustentabilidade, podem fornecer insumos importantes para planejamento, orientação e tomada de decisão (CALLADO, 2010).

3.1.2 Desempenho Empresarial Sustentável e Indicadores de Sustentabilidade

Considerada uma área relativamente madura, a literatura sobre mensuração e avaliação de desempenho se intensificou após a década de 1990 (NEELY, 2005) havendo uma crescente tendência à medição de desempenho empresarial através de indicadores, devendo estes estarem alinhados com as necessidades, a visão estratégica e os recursos da empresa (MORIOKA *et al.*, 2018). No entanto, a medição e avaliação do desempenho empresarial sob o viés da sustentabilidade, necessita ainda de mais pesquisas, tornando-o mais consensual, robusto e menos subjetivo (CALLADO, 2010).

Indicadores são dados ou informações numéricas (FNQ¹, 2009) que devem ser entendidos como um parâmetro, ou valor proveniente de parâmetros, cuja função é quantificar as entradas, saídas e desempenho de processos e produtos das organizações como um todo, apontando e fornecendo informações sobre o estado de um fenômeno em um dado período de tempo (OECD², 2008). Tendo como característica principal a capacidade de sintetizar diversas informações sendo, portanto, uma maneira de monitorar sistemas complexos que a sociedade considera importante (TORRES, 2012).

Callado (2010) disserta que indicadores são ferramentas fundamentais por dois aspectos: 1) por permitirem um acompanhamento das principais variáveis de interesse da organização e 2) por tornar possível o planejamento de ações que visem melhorar o desempenho. Para tanto, um dos grandes desafios dentro desta temática é identificar quais aspectos e dados podem ser transformados em informações de modo que contribuam efetivamente para a tomada de decisão (TORRES, 2012).

¹Fundação Nacional da Qualidade (FNQ): é um movimento que contribui ao desenvolvimento e melhoria da gestão das organizações brasileiras de todos os portes e setores por meio de fundamentos de excelência.

²Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD): organização internacional que trabalha desenvolvendo políticas para vidas melhores, buscando prosperidade, igualdade, oportunidade e bem-estar para todos.

Nesse sentido, o autor relata que o mais importante não é identificar tudo o que pode ser medido, e sim, aquilo que seja necessário medir, se concentrando no que é vital à estratégia da organização.

Modelos mais tradicionais de avaliação de desempenho concentram-se nas respectivas áreas: financeira, cliente, produto, processos, aprendizado e crescimento e, normalmente, orientados pela técnica mais conhecida chamada “SMART”, uma sigla em inglês cuja tradução é ser: específico, mensurável, alcançável, realista e com prazo determinado (TORRES, 2012). A partir de 2001, a ONU estabeleceu algumas diretrizes para implantação de indicadores para avaliação de desempenho ambiental e social (TORRES, 2012) tais como: relevância, clareza, orientação por objetivos, consistência, comparabilidade, perspectiva completa e continuidade.

A pesquisa em relação a mensuração e avaliação de desempenho empresarial sustentável é emergente (CALLADO, 2010), e traz consigo a quebra de um paradigma nas atividades econômicas na medida em que exige das empresas um novo comportamento estratégico. Fernandes (2003) já dissertava que tal comportamento deve fazer com que a empresa vislumbre não somente a obtenção de lucro, como também considere a responsabilidade socioambiental incluindo, assim, as variáveis social e ambiental nas análises de desempenho, simultaneamente às tradicionais análises econômicas.

Para Callado (2010), a mensuração da sustentabilidade se faz imprescindível para que as empresas as internalizem e possam obter vantagens competitivas, aproveitando as oportunidades e estando atentas às ameaças. O autor faz um levantamento de modelos de mensuração e principais indicadores de sustentabilidade e formata um quadro sintetizando as principais variáveis dentro das tradicionais dimensões da sustentabilidade: econômica, social e ambiental (Quadro 2)

Quadro 2 – Síntese de abordagens utilizadas para a concepção do *Framework*

Aspectos considerados		Variáveis	Autores
Dimensões da sustentabilidade	Econômica	Performance financeira; avaliação de resultados; indicadores financeiros; Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.	Krajnc e Glavic (2005a), Steurer <i>et al.</i> (2005).
	Social	Geração de emprego e renda; capacitação de funcionários; tratamento dos funcionários pela empresa, fornecedores, contratados e consumidores; e responsabilidade social da empresa.	Carrol (1979), Clarkson (1995), Oliveira (2002), Claro e Claro (2004), Krajnc e Glavic (2005a), Steurer <i>et al.</i> (2005).
	Ambiental	Proteção da saúde humana por meio da redução química e poluição; conservação e administração de recursos renováveis e não-renováveis; impactos causados pela empresa; medidas ambientais realizadas; resultados ambientais; redução de resíduos; adequação à legislação ambiental; e investimentos em pesquisas associadas à tecnologia limpa.	Sachs (1993), Oliveira (2002), Claro e Claro (2004), Krajnc e Glavic (2005a), Steurer <i>et al.</i> (2005).

Fonte: CALLADO, 2010, p. 64.

Visando melhorar seus desempenhos nas áreas sociais e ambientais, Caiado et al (2015) explana que diversas empresas têm utilizado ferramentas em busca de melhorias em resultados em tais áreas, fato que fez com que os modelos tradicionais de avaliação de desempenho empresarial fossem aprimorados, incorporando novas dimensões de análise, e aumentasse também o número de relatórios que comunicam os resultados empresariais do ponto de vista da sustentabilidade. Assim, a sustentabilidade expôs as empresas a refletirem por novas estratégias operacionais (MAMEDE, 2013).

Portanto, desenvolver e implantar um modelo de medição ou avaliação de desempenho empresarial sustentável torna-se um desafio, na medida em que a organização precisa integrar dimensões e indicadores econômicos, sociais e ambientais que tenham efeitos diretos sobre as decisões de negócios e ações, levando em consideração os interesses das partes interessadas e ainda a contribuição da empresa para o desenvolvimento sustentável (MORIOKA *et al.*, 2018).

Baseada em uma leitura de artigos nesta temática, Morioka *et al.* (2018)

descreve que os processos gerenciais para realizar a avaliação de desempenho empresarial sustentável devem: 1) definir indicadores de sustentabilidade empresarial, 2) priorizar e selecionar, 3) implantar e controlar, e, por último, 4) estruturar e comunicar os resultados. Dessa forma, o correto acompanhamento dos indicadores de sustentabilidade contribui para uma melhor estruturação de dados e comunicação, gerando relatórios capazes de dialogar melhor com as partes interessadas e com as demandas do desenvolvimento sustentável (MORIOKA *et al.*, 2018).

Os indicadores de sustentabilidade são essenciais para acompanhar o progresso de uma empresa rumo ao desenvolvimento sustentável, uma vez que, tentam identificar a que distância a empresa está, a partir de seu desempenho entre as dimensões sociais, ambientais e econômicas (VELEVA; ELLENBECKER, 2000 *apud* CALLADO, 2010). Vale ressaltar que os “indicadores de sustentabilidade carregam a essência de indicadores de desempenho tradicionais em relação à implicação estratégica e operacional, o potencial de influenciar as decisões e ações entre outros aspectos” (MORIOKA *et al.*, 2018, p. 291).

Assim, a avaliação de desempenho empresarial por meio de indicadores de sustentabilidade deve fornecer insumos importantes, em curto e longo prazo, para dar suporte à gestão, ao controle e ao planejamento, mensurando as atividades econômicas bem como ambientais e sociais (TORRES, 2012), e tão importante são os indicadores de sustentabilidade para a concepção de um sistema de medição e avaliação de desempenho sustentável (SOUZA; ANDRADE; CÂNDIDO, 2008) quanto definir um modelo que seja condizente e flexível à realidade das atividades empresariais e seu meio, ao longo do tempo. (TORRES, 2012; MORIOKA *et al.*, 2018).

Em relação a definição de indicadores, Bossel (1999) *apud* Callado (2010) apresenta um procedimento para a seleção desses indicadores, o qual deve considerar os seguintes aspectos: I) possuir o entendimento conceitual de todo o sistema, II) identificar os indicadores mais representativos, III) definir medidas quantificáveis que sejam orientadas à satisfação e IV) utilizar um processo participativo na escolha.

Desse modo, alguns desafios surgem para a mensuração ou avaliação do desempenho empresarial sustentável, dentre eles: o de definir os indicadores de sustentabilidade mais adequados ao negócio e, em paralelo a este, a fragilidade da concepção conceitual que faz não existir uma metodologia consolidada (TORRES, 2012; MORIOKA *et al.*, 2018).

Diversas proposições para definir as dimensões de análise e o conjunto de indicadores de sustentabilidade empresarial estão sendo desenvolvidas e testadas (CALLADO, 2010; TORRES, 2012; MUNCK *et al.*, 2013; CAIADO, 2015), porém, como cada realidade empresarial é única, torna-se difícil definir e escolher qual modelo melhor responderia sem antes levantar as opções de análise que melhor se adequa ao negócio ou setor para, posteriormente, ser implementada e acompanhar os resultados.

Fato é que a normalização de modelos de avaliação de desempenho da sustentabilidade empresarial reflete um atalho para os gestores, em geral, na condução de seus negócios, e que apesar dos desafios aparentes, eles se tornam uma importante ferramenta de iniciar a gestão num contexto de desenvolvimento sustentável (ADAM; FROST, 2008 *apud* MAMEDE, 2013) permitindo, assim, a comparação de desempenhos entre empresas, setores e atividades e reportar a informação ao seus *stakeholders*, além da tradicional perspectiva financeira (MAMEDE, 2013).

Ainda nos estudos realizados por Morioka *et al.* (2018), uma revisão sistemática acerca do tema de medição de desempenho de sustentabilidade corporativa foi realizada revelando que os números de publicações têm crescido nos últimos anos, a partir de 2010 e potencializados a partir de 2012, porém, ainda se encontram dispersos.

Corroborando com este fato, encontra-se na literatura, após 2010, algumas obras que vertem em realizar análises comparativas de modelos teóricos de avaliação de desempenho sustentável (JAMIL; MOHAMED, 2011; PASSOS; SPERS, 2014), outras que propuseram um novo modelo a partir de metodologias como Delphi (ZUANAZZI; HABAS; BARICHELLO; DEIMLING, 2016) e Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN; VALMORBIDA, 2011), por exemplo.

Também há estudos de caso e multicaso com aplicação de modelos-teste genéricos e também desenvolvidos e adaptados para determinado setor, a exemplo, vinícolas (BARBOZA; LEISMANN; JOHANN, 2015; BORGA; CITTERIO; NOCI; PIZZURNO, 2009; BRESSAN; SILVA; HIRATA; PIRES; PANTALEÃO, 2017; CALLADO, 2010; EVANGELISTA, 2010; FARIAS; ROSSATO; DORR, 2014). No entanto, esses estudos dispersam nas análises quanto ao modelo de desempenho ou o grupo de indicadores que possam melhor convergir ao contexto em que pequenas empresas estão inseridos ou que leve a um modelo genérico adaptado à elas.

Segundo Morioka *et al.* (2018), as dimensões mais enfatizadas nas

publicações referem-se a econômica (64%) e a ambiental (72%), combinadas ou não e a análise bibliométrica das referências levantadas podem ser divididas em cinco grandes *clusters*: Econômico, Ambiental, Sustentabilidade, Social e Gestão. Os autores também evidenciam que as principais publicações com maior índice de centralidade ao tema, abordam teoria de *stakeholders* de Freeman (1984) e Waddock; Graves (1997), visão baseada em recursos para sustentar vantagem competitiva da empresa de Barney (1991), princípios operacionais do desenvolvimento sustentável de Daly (1990).

Por fim, um dos resultados mais expressivos da pesquisa realizada por Morioka *et al.* (2018) é que a literatura sobre mensuração de desempenho empresarial sustentável pode ser dividida em três categorias, baseada numa estrutura proposta por Neely (2005): i) Indicadores de sustentabilidade em si e sua aplicação na tomada de decisão, ii) O conjunto de indicadores como um sistema/modelo e iii) O contexto organizacional do sistema de mensuração de desempenho sustentável (SMDS). Dessa forma, o autor estrutura os principais aspectos e exemplos de referência de cada categoria analisada, conforme Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Principais aspectos de cada categoria analisada

Categories	Principais Aspectos	Exemplos de Referência
1. Indicadores de Sustentabilidade	Discussão geral sobre indicadores de sustentabilidade	Ethos (2012); Skékely & Knirsch (2005); Van Dieren (1995); Veleva & Ellenbecker (2001).
	Aplicação em casos	Aryee <i>et al.</i> (2003); Awaysheh & Klassen (2010); Azapic & Perdan (2000); Dangelico & Pontrandolfo (2010); Hokkanen <i>et al.</i> (2000); Lewis & Harvey (2001); Ometto <i>et al.</i> (2007); Rahman & Post (2012); Sethi (2005); Walsh (2012); Zhang <i>et al.</i> (2009)
2. Sistema de Indicadores	Definição de indicadores com foco nos pilares da sustentabilidade e baseados nos objetivos estratégicos	Ethos (2012); Global Reporting Initiative (GRI, 2006); Keeble <i>et al.</i> (2003)
	Priorização e escolha dos indicadores a serem utilizados	Chiou <i>et al.</i> (2005); Keeble <i>et al.</i> (2003); Meyar-Naimi & Vaez-Zadeh (2012)
	Implantação e controle desse sistema de indicadores	Castellani & Magnan (2010); Ketola (2010); Porter (2008)
	Estruturação e divulgação de dados sobre a saúde da organização	Cormier & Magnan (2010); Ethos (2012); Global Report Initiative (GRI, 2006); Hahn & Kuhnen (2013); Kaenzeig <i>et al.</i> (2011); Tsang <i>et al.</i> (2009)
3. Contexto Organizacional	Sustentabilidade e cadeia de fornecimento	Awaysheh & Klassen (2010); Isaksson <i>et al.</i> (2010); Mollenkoff <i>et al.</i> (2010); Rao & Holt (2005); Vasileiou & Morris (2006); Yakovleva <i>et al.</i> (2012); Lee & Kim (2011)
	Gestão ambiental e gestão de operações	Jimenez & Lorente (2001)
	Stakeholders internos	Garcia-Lopez <i>et al.</i> (2011); Maletic <i>et al.</i> (2011); Callan & Thomas (2011); Eberlin & Tatum (2008); Lee & Kim (2011); Schneider & Meins (2012)

Fonte: Adaptado de MORIOKA *et al.* (2018, p. 291)

Os autores ainda concluem que analisando essas categorias, há poucas evidências sobre as consequências da implantação de um modelo de avaliação de desempenho empresarial sustentável e uma lacuna literária sobre em relação a

sistemas de avaliação que considerem o setor, tamanho da empresa, tipo de produto ou modelo de negócio (MORIOKA *et al.*, 2018), dessa forma, embora haja várias abordagens para mensurar e avaliar o desempenho empresarial sustentável, não há um método de avaliação consensual e consistente que possa ser utilizado por empresas de diferentes setores de negócio e porte (FERNANDES, 2003).

Leoneti, Nirazawa e Olliveira (2016) traz como primeiras ferramentas de avaliação de desempenho organizacional sustentável: os indicadores da Comissão de Desenvolvimento Sustentável (CDS), o *Dashboard* da sustentabilidade e o barômetro de sustentabilidade, cabe ressaltar que estes são voltados para a aplicação em países e cidades. Destinados ao meio empresarial, os autores referenciam o relatório *Global Reporting Initiative* (GRI), o Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade, o ICheme, o *Triple Bottom Line Index* e os Indicadores Ethos de Negócios Sustentáveis. Contudo, o Índice *Dow Jones* se restringe a empresas listadas na bolsa de valores *Dow Jones*; o ICheme é específico para o setor de indústrias de processamento e o *Triple Bottom Line Index* para empresas com planejamento estratégico definido, que, em geral, não é o caso das pequenas empresas.

Ressalta-se aí a importância de considerar o tamanho da empresa, uma vez que os direcionadores para pequenas empresas podem ser diferentes dos usados em grandes empresas considerando que os pequenos empreendimentos possuem um contato mais próximo da comunidade local (BORGA *et al.*, 2009). Dessa forma, buscar a compreensão da importância das pequenas empresas e sua intersecção com a sustentabilidade empresarial é de suma importância para contribuir com o desafio de pôr em prática um modelo de avaliação de desempenho, com enfoque na sustentabilidade, que favoreça a gestão, planejamento e tomada de decisão aplicada à pequenos negócios. Para isso, primeiramente, se faz necessário entender o contexto das pequenas empresas e sua possível relação com a sustentabilidade.

3.1.3 Sustentabilidade nas Pequenas Empresas

A avaliação de desempenho através de ferramentas e indicadores com o propósito de contribuir com a gestão é tema de destaque na literatura (BORTOLUZZI *et al.*, 2011), no entanto, muitos focam somente às grandes empresas, não encorajando a prática nas micro e pequenas empresas (MPEs) e não atendendo de forma adequada as especificidades dos pequenos negócios (PASSOS; SPERS, 2013).

Para Leone (1999), entender e analisar essas especificidades geram informações que podem auxiliar na identificação das melhores e piores práticas, mediante uma análise de desempenho, relacionando alta e a baixa eficiência. Para que haja esse entendimento das especificidades, se faz necessário entender o conceito e as classificações de pequenas empresas (PASSOS; SPERS, 2013).

Uma revisão na literatura identificou que podem se classificar a partir do número de funcionários, sendo este um dos principais critérios (JAMIL; MOHAMED, 2011), ou também através da receita operacional das empresas e ativo total os quais, segundo Serasa Experian (2010), devem ter faturamento líquido entre R\$ 250 mil e R\$4 milhões, além disso, ativo total entre R\$ 100 mil e R\$ 4 milhões.

Para Leone (1999) citado por Passos e Spers (2013), não há como conceituar as empresas de pequeno e médio porte (EPPs) sob um único aspecto, dada as especificidades que fazem com que cada uma adquira um comportamento econômico e social diferente, sendo, portanto, fundamental entender essas especificidades na medida em que ajuda a reduzir a alta taxa de mortalidade desses negócios. Assim, a autora divide em três grupos, de acordo com suas características:

1. Especificidades Organizacionais: gestão centralizada, escassez de recursos, fraca maturidade organizacional, fraqueza de mercado, estrutura simples e leve, ausência de planejamento de negócio, estratégias mais intuitivas e pouco formalizadas.

2. Especificidades Decisionais: intuição na tomada de decisão, pensamento de curto prazo, inexistência de informações quantificáveis, elevado grau de autonomia decisória, racionalidade econômica, política e familiar.

3. Especificidades Individuais: poder pleno nas mãos do proprietário-dirigente exercendo forte influência pessoal, identidade de pessoa física e jurídica, dependência de funcionários, vínculo entre patrimônio pessoal e empresarial.

Cabe ressaltar que traços semelhantes na análise das micro e pequenas empresas brasileiras realizada por Leone (1999) também aparecem na pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003): gestão informal, escassez de recursos e baixa qualidade gerencial.

Para o cenário brasileiro, as MPEs são definidas, segundo Cezarino e Campomar (2006) pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) e pelo SIMPLES Nacional (Lei nº 9.317/96), os quais utilizam a receita bruta anual como forma de classificação. Por sua vez, o SEBRAE (Serviço Brasileiro

de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e a RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais / Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal) realizam a classificação dessas empresas baseada no número de empregados que compõe suas estruturas (CEZARINO; CAMPOMAR, 2006).

Para Cezarino e Campomar (2006) ainda que haja corrente teórica que propague a extinção das MPEs ao longo do tempo, proveniente de economistas como Marshall, há condições para a sobrevivência das MPEs apesar das dificuldades enfrentadas por essas empresas, tanto no ambiente interno como externo. E, apesar dessa problemática, “as MPE vêm crescendo quantitativamente no Brasil nos últimos anos e os dados apresentados não corroboram a teoria de extinção de MPE no longo prazo” (CEZARINO; CAMPOMAR, 2006, p. 05).

No Brasil, as MPEs representam uma força motriz da economia nacional (TUNES; MONTEIRO, 2017). De acordo com últimos dados divulgados pelo SEBRAE (2013), são 8,9 milhões de micro e pequenas empresas (MPEs), sendo responsáveis por 27% do PIB Nacional, 52% dos empregos formais no Brasil e por 40% da massa salarial brasileira, no entanto, 25% das MPEs fecham as portas nos 2 primeiros anos de atividade (SEBRAE, 2013), e uma possível causa apontada por Passos e Giovinazzo Spers (2013) tem a ver com a falta de planejamento na gestão.

A adoção de um modelo de avaliação de desempenho tende a minimizar os efeitos da falta de planejamento na gestão, sendo capaz de promover melhorias contínuas e apoio nos processos decisórios, uma vez que possibilita a integração de diferentes dimensões de análise (DUTRA, 2003). Assim, é primordial buscar alinhamento com as crescentes e exigentes demandas dos mercados considerando os impactos sócios econômicos das atividades (LEONETI; NIRAZAWA; OLLIVEIRA, 2016). Para Dias (2013), as pressões da sociedade e consumidores e também das cadeias de suprimentos já apontam a necessidade dos pequenos empreendimentos se adequarem as tendências globais acerca da sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.

Barboza, Leismann e Johann (2015) destacam a necessidade de inclusão da sustentabilidade aos processos das micro e pequenas empresas, bem como as oportunidades derivadas das suas boas práticas socioambientais, a exemplo, maior disponibilidade de recursos a taxas melhores e acesso a linhas de crédito especiais do Banco Mundial, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e de outros bancos públicos nacionais.

Portanto, a fim de explorar ao máximo suas potencialidades neste contexto, é importante que as pequenas empresas sejam orientadas à sustentabilidade empresarial e a modelos de avaliação de desempenho que permitem medir o nível de sustentabilidade das mesmas, a partir de um conjunto de indicadores (BARBOZA; LEISMANN; JOHANN, 2015; ZUANAZZI *et al.*, 2016), a fim de que possam gerar informações que facilitem as tomadas de decisões, desenvolvendo vantagens competitivas e inovações sustentáveis ao mercado (BRESSAN *et al.*, 2017).

Todavia, na perspectiva das pequenas empresas, o uso de indicadores de sustentabilidade se torna difícil, devido a alguns problemas inerentes na maioria dos casos, tais como: (i) falta de dados; (ii) falta de sistema de informação; (iii) falta de pessoas responsáveis pela coleta; (iv) falta de pessoas com visão de processos; e (v) falta de planejamento estratégico (LEONETI; NIRAZAWA; OLLIVEIRA, 2016). Mas um traço motivador em adotar a sustentabilidade nas práticas dos pequenos empreendimentos é o fato de que por estarem mais próximas do consumidor isto tende a se tornar um diferencial competitivo (BARBOZA; LEISMANN; JOHANN, 2015).

Barboza, Leismann e Johann (2015) relata que os gestores de pequenos negócios devem ter capacidade de responder às demandas relacionadas à sustentabilidade, preocupando-se com seus *stakeholders*, com as questões socioambientais, além das econômicas, até mesmo para manter relações comerciais com grandes organizações, consumidores mais conscientes.

No contexto das MPEs, para Silva, Freire; Silva (2014) as potenciais ferramentas de avaliação de desempenho empresarial sustentável são: o relatório GRI e os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis. Porém, os autores relatam que para elaborar o relatório GRI é necessário ter um sistema operacional consistente para coleta de informações e recursos humanos disponíveis, o que, em geral, não é a realidade das pequenas empresas.

No que diz respeito aos Indicadores Ethos, apesar de ser destinado às empresas de diferentes setores e portes e estar disponível de forma online, ele apresenta déficit na dimensão econômica, dando um foco maior na dimensão social, as perguntas são do tipo binária, em sua maioria e o acesso é restrito apenas às empresas associadas ao Instituto Ethos, o que para as pequenas empresas pode gerar um custo não previsto (SILVA; FREIRE; SILVA, 2014).

Dessa forma, lidar com a sustentabilidade, na prática, se torna um desafio

para as pequenas empresas (BRESSAN *et al.*, 2017), bem como avaliar suas práticas organizacionais e operacionais frente às dimensões e variáveis promovidas por ela (MORIOKA *et al.* 2018).

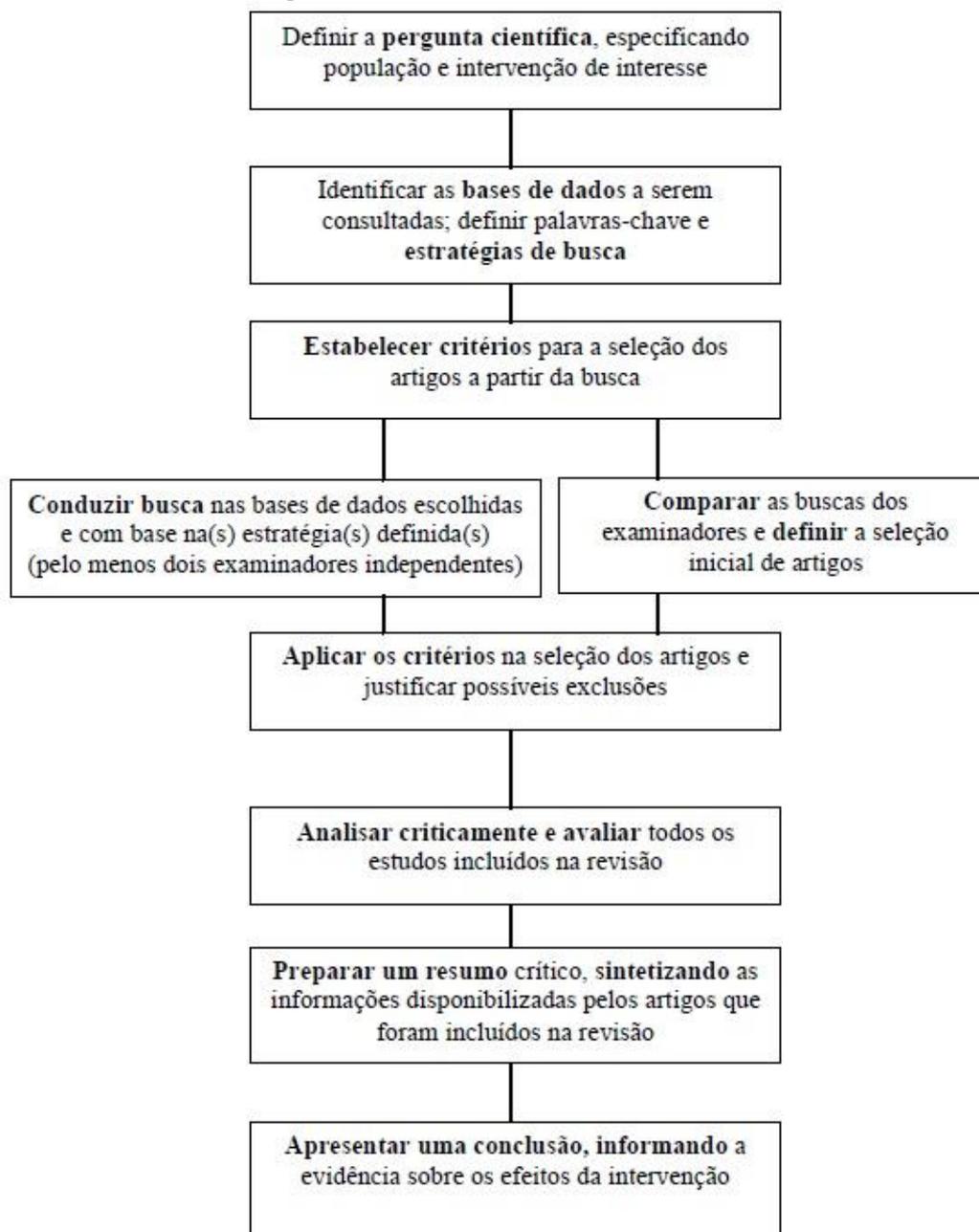
A partir do exposto na revisão narrativa sobre sustentabilidade em pequenos empreendimentos, assume-se nesta pesquisa o modelo do *Tripple Bottom Line* (ELKINGTON, 1999), considerando, primordialmente, as dimensões ambientais, sociais e econômicos como dimensões de análise e mensuração da sustentabilidade empresarial, tornando-se, assim, um aspecto fundamental para selecionar um modelo/instrumento/ferramenta de avaliação de desempenho sustentável a ser aplicado na empresa Casa do Óleo.

3.2 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA (RSL) SOBRE INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL VOLTADA A PEQUENAS EMPRESAS E/OU SETOR DE MANUTENÇÃO AUTOMOTIVA

Uma vez compreendida a importância de mensurar o desempenho empresarial considerando critérios de sustentabilidade aplicado ao contexto em questão, é necessário identificar quais modelos ou instrumentos ou ferramentas existem e que possam atender e/ou se adequar de forma satisfatória ao modelo de gestão do negócio, para então, avaliar o nível de sustentabilidade que a empresa se encontra. Esta RSL direcionada à questão de pesquisa foi fundamental para responder aos objetivos propostos nesta pesquisa.

O processo deste tipo de estudo, segundo Sampaio e Mancini (2006), requer uma pergunta clara, definição de estratégia de busca e critérios (protocolo) e, por fim, acima de tudo, uma análise criteriosa da literatura selecionada. Para tanto, um protocolo de pesquisa envolve os seguintes aspectos: como os estudos são encontrados, critérios de inclusão e exclusão dos artigos, definição dos interesses para desfecho e análise e apresentação dos resultados (SAMPAIO; MANCINI, 2006), conforme ilustrado na Figura 4.

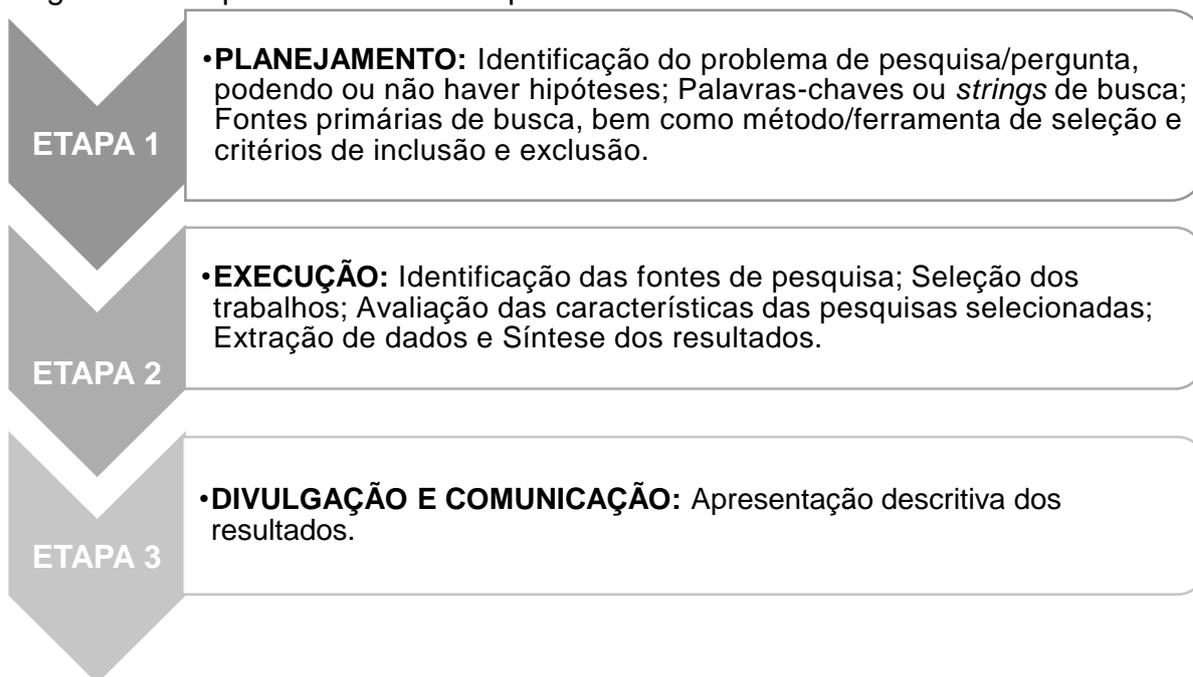
Figura 4 – Roteiro da RSL



Fonte: CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011, p. 86.

A estruturação de uma RSL pode ser descrita em três fases: I) Planejamento, II) Execução e III) Comunicação/Divulgação dos resultados, resumindo, sistematizando e sintetizando a pesquisa, devendo, para tanto, possuir um protocolo, conforme proposto por Tranfield, Denyer e Smart (2003) sendo, esta, bastante utilizada para pesquisas em gestão (Figura 5) (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011).

Figura 5 – Etapas e atividades do protocolo da RSL



Fonte: Adaptado de Tranfield, Denyer e Smart (2003) e Conforto; Amaral; Silva (2011).

3.2.1 Planejamento da RSL

O planejamento da RSL é a base do início das investigações (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003) e é composto pelas etapas de identificação do problema de pesquisa e as hipóteses, do objetivo da RSL, da escolha das fontes primárias de buscas, dos filtros para início das buscas literárias sobre a temática (*strings* da RSL), do método ou ferramenta de execução para seleção das obras e da definição de critérios de seleção que se desdobram em: critérios de inclusão (CI) e critérios de exclusão (CE) (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003; CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011; LAPES, 2012).

O planejamento adotado para a RSL desta pesquisa está descrito na Figura 6 – Protocolo da etapa de planejamento da RSL (continua)

Figura 6 – Protocolo da etapa de planejamento da RSL (continua)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

3.2.2 Execução da RSL

Esta etapa leva em consideração o processo das buscas, seleção, extração e síntese de dados dos artigos advindos da RSL.

3.2.2.1 Sistematização das Buscas

As buscas iniciais, utilizando a base de dado, as *strings de busca*, *critérios de inclusão*, idiomas e período de busca conforme definidos no Protocolo de planejamento da RSL, totalizaram 932 artigos advindos do Portal da Capes. Com a finalidade de reforçar a varredura inicial e utilizando a mesma lógica de busca, foram incluídos mais 09 artigos resultantes da pesquisa feita por meio do *Google Scholar* e mais 04 artigos recebidos a título de contribuição da orientadora e membros da banca de qualificação, obtendo um total 945 obras.

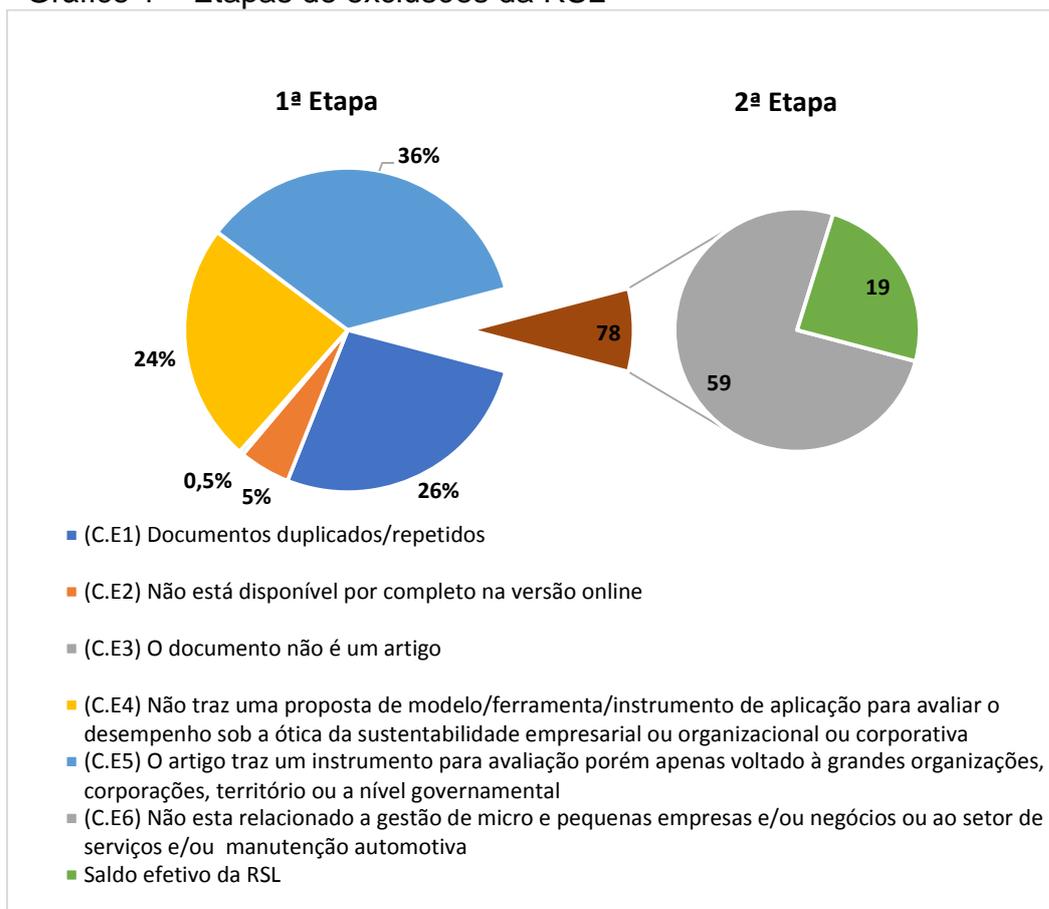
Após a inclusão destes artigos no *software* Start, aplicou-se os critérios de exclusão, definidos no protocolo de planejamento da RSL. Inicialmente, o próprio *software* START eliminou os artigos duplicados/repetidos (C.E1) advindos da varredura inicial, além de eliminar os artigos que não estavam disponíveis por completo na versão online (C.E2). Após essa eliminação automática, foi realizada a leitura dos títulos, resumos e palavras chaves de modo a descartar artigos que não atendessem demais critérios de seleção e os objetivos desta pesquisa.

Assim sendo, foram eliminados documentos que não eram artigos (C.E3), e artigos que não traziam proposta de modelo/ instrumento/ferramenta de aplicação para avaliar o desempenho empresarial/organizacional/corporativa sob a ótica da sustentabilidade (C.E4) ou o artigo trazia um instrumento, porém voltado ao contexto de grandes empresas/organizações e corporações, território e a nível governamental. (C.E5).

Ao fim desse processo de desclassificação por critérios de seleção adotados nesta revisão sistemática, chegou-se a um total de 78 artigos. Desses 78 artigos, foi identificado a necessidade de criar mais um critério de exclusão com a finalidade de eliminar àqueles que não eram “relacionados a gestão de pequenas empresas/negócios ou ao setor de serviços/manutenção automotiva” (C.E6), uma vez que, a partir da leitura dos artigos, percebeu-se que alguns tratavam de áreas de pesquisa, tais como: saúde e gestão pública, não se adequando ao objetivo da pesquisa.

Como resultado da aplicação dos critérios de inclusão e exclusão foram selecionados 19 artigos que formaram então o portfólio final da RSL. O Gráfico 1 ilustra o processo das exclusões, baseados nos critérios estabelecidos no protocolo de planejamento da RSL.

Gráfico 1 – Etapas de exclusões da RSL



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O processo de exclusão ocorreu em duas etapas. Na primeira, foram inseridos os critérios primários de exclusão no *Software Start* (versão 2.3.4.2). Os critérios CE.1 e CE.2 foram executados de modo automático ao clicar em comandos do próprio *software*, realizando assim uma primeira exclusão. Na sequência, para executar os critérios CE.3, CE.4 e CE.5 foi realizada a leitura do título, palavras-chaves e resumo (quando disponível) das obras, disponibilizada no próprio *Software*, restando, após esta primeira etapa de exclusão, um total de 78 artigos do 1º conjunto de obras selecionadas (fração marrom extraída do gráfico da primeira etapa).

Com a leitura dos 78 artigos, foi identificado a necessidade de estabelecer um novo critério de exclusão (C.E6), caracterizando a segunda etapa. Durante a leitura completa dos artigos, foi constatado ainda que, apesar das *strings* de busca terem sido devidamente aplicadas, alguns artigos tratavam de outras áreas de pesquisa, relacionadas a questões de saúde, sanitárias, bem estar social, saneamento e gestão pública, não atendendo o protocolo desta RSL e nem os objetivos da pesquisa. Desse modo, após aplicação do novo critério (C.E6) restaram 19 artigos como saldo efetivo da RSL.

3.2.2.2 Apresentação dos Artigos do Portfólio da RSL

A partir do protocolo e a sistematização da revisão literária se dá a apresentação dos dados das obras seleccionadas no processo da RSL. O Quadro 4 sintetiza as informações gerais dos artigos que compõem o portfólio da RSL.

Quadro 4 – Apresentação dos artigos selecionados ao portfólio da RSL (continua)

ID	Título do Artigo	Autoria	Periódico	Área	Ano	Idioma	Palavras-Chave
A1	<i>The model of sustainable performance of small and medium sized enterprise</i>	Ciemleja e Lace	<i>Engineering Economics of Kaunas University of Technology/ B2</i>	Engenharias	2011	Inglês	<i>SME, Sustainable Performance, Model and Enterprise Life Cycle</i>
A2	Sustentabilidade como direcionador de evolução dos sistemas de medição de desempenho	Leite, Araujo e Martins	NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia/ A3	Adm	2011	Português	Sistemas de Medição de Desempenho, Indicadores de Desempenho, Sustentabilidade e <i>Triple Bottom Line</i>
A3	Desenvolvimento de m modelo para avaliar a sustentabilidade Corporativa	Zamcopé, Ensslin e Ensslin	Revista Produção da UFSC/ B3	Engenharia de Produção	2012	Português	Apoio à Decisão, Avaliação de desempenho, MCDA-C e Sustentabilidade
A4	<i>Firm size and sustainable performance in food supply chains: insights from Greek SMEs</i>	Bourlakis, Maglaras, Aktas, Gallear e Fotopoulos	<i>International Journal of Production Economics/ A1</i>	Economia	2014	Inglês	<i>Sustainable Performance Measurement, Food Supply Chain, Micro, Small and Medium-sized enterprises, Firm Size and Greece</i>
A5	Desempenho sustentável empresarial: um estudo de caso	Farias, Rossato e Dorr	Desafio online	Adm	2014	Português	Sustentabilidade Empresarial, Transporte Coletivo Urbano, Desenvolvimento Sustentável, Desempenho Sustentável
A6	Instrumentos de gestão da sustentabilidade	Oliveira, Sarubbi e Rosa	ENGEMA - Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente	Adm	2014	Português	Gestão da Sustentabilidade Empresarial, Responsabilidade Social Empresarial (SER) e Desenvolvimento Sustentável
A7	Modelo de avaliação de desempenho organizacional para pequenas e médias empresas	Passos e Spers	Revista Ibero-Americana de Estratégia/ A3	Economia	2014	Português	Avaliação de Desempenho Organizacional, Pequenas e Médias Empresas, Planejamento, Gestão Flexível, Gestão Adaptável

Quadro 4 – Apresentação dos artigos selecionados ao portfólio da RSL (continua)

ID	Título do Artigo	Autoria	Periódico/Qualis	Área	Ano	Idioma	Palavras-Chave
A8	Indicadores de sustentabilidade como instrumentos de gestão: uma análise da Gri, Ethos e Ise	Silva, Freire e Silva	GeAS - Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade/ A3	Multi-disciplinar	2014	Português	Indicadores de Responsabilidade Social Corporativa, Indicadores de Sustentabilidade e Políticas de Gestão Organizacional
A9	Análise dos efeitos da gestão ambiental no desempenho organizacional de oficinas de reparação automotiva no município de SP	Mangueira, Gallardo e Gabriel	Revista Exacta/ B1	Comunicação e Informação	2015	Português	Desempenho Organizacional, Gestão Ambiental, Oficinas de Reparação automotiva, São Paulo e Setor Automotivo
A10	Elaboração e aplicação dos indicadores de sustentabilidade em pequenas e médias empresas	Sehnm, Lukas e Marques	NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia/ A3	Adm	2015	Português	Sustentabilidade, <i>Global Reporting Initiative</i> e Relatório de Sustentabilidade
A11	Gestão da sustentabilidade no setor de autopeças brasileiro para o pequeno e médio varejista	Talmeli, Pitombo, Benevides e Pizzinatto	CPA - Caderno Profissional de ADM da UNIMEP/ B1	Adm	2015	Português	Sustentabilidade, Marketing e Estratégia
A12	GRI - <i>Global Reporting Initiative</i>: uma ferramenta de inovação para pequenas empresas	Alves, Silva, Montenegro, Ferreira de Queiros e Cavalcanti F.	ENEGEP - XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção	Engenharia de Produção	2016	Português	Pequenas Empresas, GRI e Sustentabilidade
A13	Proposta de índice de sustentabilidade como instrumento de autoavaliação para micro e pequenas empresas (MPEs)	Leoneti, Nirazawa e Oliveira	REGE - Revista de Gestão da FEA-USP/ A3	Ciências Ambientais e Educação	2016	Português	Sustentabilidade, Indicadores, Micro e Pequenas Empresas

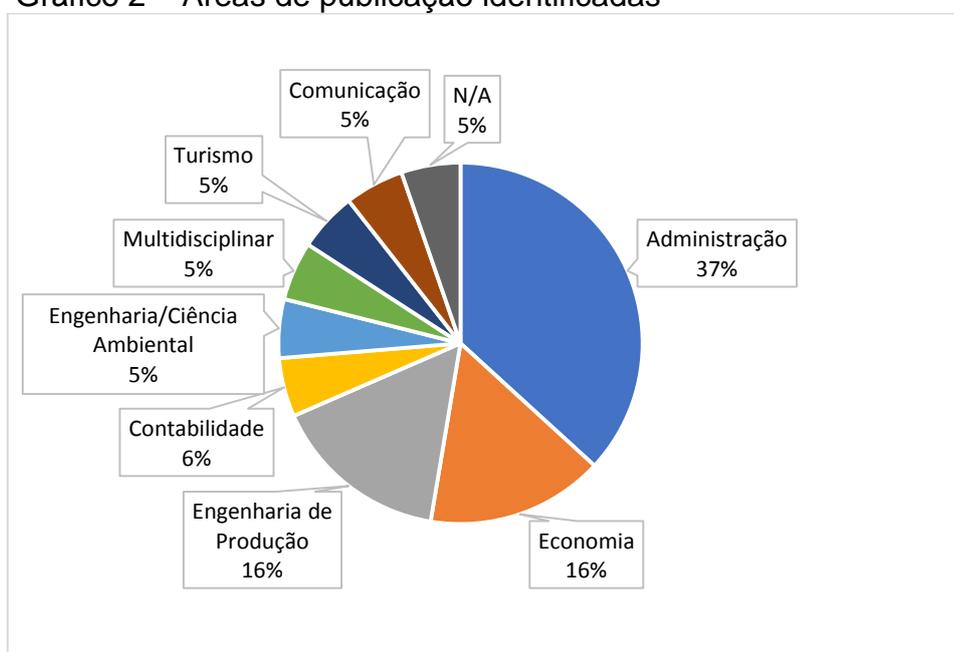
Quadro 4 – Apresentação dos artigos selecionados ao portfólio da RSL (conclusão)

ID	Título do Artigo	Autoria	Periódico/Qualis	Área	Ano	Idioma	Palavras-Chave
A14	Como mensurar a sustentabilidade? um estudo das principais técnicas e indicadores	Santos, Santos e Sehnem	Organizações e Sustentabilidade/ B2	Adm, Ciências Contábeis e Turismo	2016	Português	Sustentabilidade, Indicadores de Sustentabilidade, <i>Global Reporting Initiative, Dashboard of Sustainability, Barometer of Sustainability</i>
A15	Uma proposta para avaliação da sustentabilidade socioambiental utilizando suporte analítico e gráfico	Teles, Dutra, Ribeiro e Guimaraes	Production/ B2	Adm e Engenharia de Produção	2016	Português	Avaliação da Sustentabilidade, Sustentabilidade Socioambiental, Responsabilidade Social e Gestão Ambiental
A16	Desenvolvimento de um modelo para avaliar a sustentabilidade nas micro e pequenas empresas	Zuanazzi, Habas, Barichello e Deimling	Publicação autônoma pela UNO-CHAPECÓ	N/A	2016	Português	Sustentabilidade, Sustentabilidade Empresarial, Indicadores de Sustentabilidade e Micro e Pequenas Empresas
A17	<i>Business model innovation for sustainability: towards a unified perspective for creation of sustainable business models</i>	Evans, Vladimirova, Holgado, Van Fossen, Yang, Silva e Barlow	<i>Business Strategy and Environment/ A1</i>	Adm e Gestão Ambiental	2017	Inglês	<i>Business Model, Business Model Innovation, Sustainability Innovation, Sustainable Business Models, Sustainable Value Creation and Business Model Experimentation</i>
A18	<i>Instrument for evaluating IMS and sustainable performance</i>	Poltronie-Ri, Gerolao, Dias e Carpinetti	<i>International Journal of Quality; Reliability Management/ A2</i>	Adm	2017	Inglês	<i>Integrated Management System, Performance, Sustainability</i>
A19	Revisão sistemática da literatura acerca de sistemas de medição de desempenho da sustentabilidade empresarial	Morioka, Iritani, Ometto e Carvalho	Gestão e Produção/ B2	Multidisciplinar, Adm e Engenharia	2018	Português	Sustentabilidade Corporativa, Sistemas de Mensuração de Desempenho, Indicadores de Sustentabilidade, Desempenho de Sustentabilidade, Estudo bibliométrico, Análise de Conteúdo e Revisão da Literatura

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o Quadro 4, nota-se que, dentre o período pesquisado, tem-se que 78% dos artigos são em português e os períodos de maiores registros de publicações compreendem 2014 a 2016 e, aproximadamente, 60% das publicações feitas em revista/periódico (restante foram em eventos científicos). Sobre o *Qualis* dos periódicos identificados, 78% (15) apresentam uma avaliação, destacando os *Qualis* A3 representando 34% das obras selecionadas com avaliação e B2 (26%). Restante, se distribuem em: A1 (13%), A2 (6%), B1 (13%) e B3 (6%), de acordo com a avaliação da CAPES (2017-2018). Ainda, considerando o protocolo de pesquisa utilizado, observa-se as diferentes áreas de publicação (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Áreas de publicação identificadas



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Dentre as áreas encontradas, destaca-se as áreas de: administração (37%), economia (16%) e engenharia de produção (16%). A seguir, é apresentada a extração de dados e características de cada selecionado, seguindo o processo e etapas da RSL conforme propõe Tranfield, Denyer e Smart (2003).

3.2.2.3 Extração de dados e Características dos Artigos do Portfólio da RSL

Buscou-se, nesta etapa avaliativa, identificar quais modelos/ferramentas/instrumentos de avaliação da sustentabilidade empresarial emergiram de cada um dos artigos selecionados, de forma a atender o Objetivo 1 do

Protocolo de Planejamento da RSL, bem como as referências mais utilizadas pelos autores (repetidas maior/igual a 03 vezes). Tais resultados podem ser visualizados no Quadro 5.

Quadro 5 – Referenciais dos artigos do portfólio da RSL (continua)

ID	Autoria	Modelo(s) de Avaliação citado(s)	Referências mais citadas (> 3x)
A1	Ciemleja e Lace	Enterprise Life Cycle (ELC)	CAMERON <i>et al</i> (1987); NEELY (1999, 2002); BASU (2001).
A2	Leite, Araujo e Martins	BSC de Kaplan e Norton (1996), Global Reporting Initiative (GRI), <i>Perform Prism</i> de Neely <i>et al</i> (2002), SMART, <i>Performance Measurement Matrix, Integrated Performance Measurement System</i> , AGENDA 21, ISO's 9001 e 14001, OHSAS 18001, Modelo de Azapagic (2004), Princípios de Produção Sustentável de Veleva e Ellenbecker (2001), Institute of Chemical Engineers (Icheme).	KAPLAN E NORTON (1992,1996); NEELY, GREGORY E PLATTS (1995); ELKINGTON (2001); KENNERLY E NEELY (2003); BARBIERI (2007); BITITCI <i>et al</i> (2011); SEARCY (2011)
A3	Zamcopé, Ensslin e Ensslin	<i>Dow Jones Sustainability Indexes</i> (DJSI); GRI; Índice De Sustentabilidade Empresarial (ISE); Indicadores Ethos de Responsabilidade Social; Modelo de Azapagic (2003).	NEELY (1993); BANA E COSTA (1993); ELKINGTON (1997); ENSSLIN (2000; 2002); AZAPAGIC (2003); DUTRA (2003); BELLEN (2006); NASCIMENTO, LEMOS E MELLO (2008)
A4	Bourlakis, Maglaras, Aktas, Gallear e Fotopoulos	Não cita modelo(s) específico(s) mas desenvolve um framework próprio chamado "Medidas de Desempenho da Sustentabilidade da Cadeia de Suprimentos".	ANGELI E KLASSEN (1999); ZHU E SARKIS (2004); GUNTHER E KAULICH (2005); MALONI E BROWN (2006); CARTER E ROGERS (2008); RUSSO E TENCATI'S (2009); MURRAY <i>et al</i> (2012)
A5	Farias, Rossato e Dorr	Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE).	CALLADO (2010); BARBOSA <i>et al</i> (2011); VELLANI (2011).
A6	Oliveira, Sarubbi e Rosa	Indicadores Ethos (2010), <i>The Natural Step</i> , Declaração dos Direitos Humanos, Agenda 21, Carta Da Terra, Metas Do Milênio, ISO's (9000:2000, 14000, 14030, 26000), EMA's, ABNT/NBR 16000, Princípios de Governança da OCDE, Sigma Sustentabilidade, Pacto Global, Prêmio Nacional De Qualidade (PNQ), Princípios do FSC, Escala Akatu, Revista Expressão, Indicadores Gife, Indicadores Fide/Ocesp/Sescoop, Sa 8000, Aa 1000, GRI, Selos Verdes, Balanço Social Ibase.	BARBIERI (1997); ELKINGTON (1997); ASHELEY (2000); DEPONTI <i>et al</i> (2002); SACHS (2002); MELO NETO E BRENNAND (2004); COURVILLE (2004); SILVA (2005, 2006).

Quadro 5 – Referenciais dos artigos do portfólio da RSL (continua)

ID	Autoria	Modelo(s) de Avaliação citado(s)	Referências mais citadas (> 3x)
A7	Passos e Spers	Modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional (MADE-O) de Corrêa (1986), <i>Performance Measurement System for Service Industries</i> (PMS), <i>Balanced Scorecard</i> (BSC), <i>Integrated Performance Measurement System</i> (IPMS), <i>Organizational Performance Measurement</i> (OPM), <i>Performance Prism</i> (PP), <i>Integrated Performance Measurement for Small Firms</i> (IPMS).	PORTER (1986); CORRÊA (1986); KAPLAN E NORTON (1997); LEONE (1999); DUTRA (2003); GARENGO <i>et al</i> (2005); GUERREIRO <i>et al</i> (2006); BORTOLUZZI <i>et al</i> (2009); RICCI E ESCRIVÃO FILHO (2010)
A8	Silva, Freire e Silva	GRI, Indicadores Ethos, ISE, AS 8000, CMEPSP (Comissão sobre a medição do desempenho econômico e progresso social), AGENDA 21, Balanço social Ibase e Escala Akatu.	ELKINGTON (2001); VEIGA (2006); BELLEN (2007); YANAZE E AUGUSTO (2008); STIGLITZ, SEM E FITOUSSI (2009).
A9	Mangueira, Gallardo e Gabriel	ISO 14001, Certificação Ambiental para Área da Reparação de Veículos do Instituto de Qualidade Automotiva (IQA), Selo Sindirepa de Sustentabilidade.	PORTER E VAN DER LINDE (1995); VALLE (2004); SEIFFERT (2008); OLIVEIRA, SERRA E SALGADO (2010); HERAS-SAIZARBITORIA, MOLINA-AZORIN E DICK (2011); JABBOUR <i>et al</i> (2012); FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE - FNQ (2012); SEBRAE (2015).
A10	Sehnm, Lukas e Marques	GRI, Dashboard Of Sustainability, DJSI, Balanço social Ibase, Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística (IBGE), Instituto Ethos e Escala Akatu.	VELLEVA E ELLENBECKER (2000); MOURA (2002); ABDALLA E FEICHAS (2005); BELLEN (2008); CALLADO E FENSTERSEIFER (2009).
A11	Talmeli, Pitombo, Benevides e Pizzinatto	Foco estritamente no modelo GRI.	ALMEIDA (2002); BELLEN (2005); MONTEIRO E SANTOS (2012); DIAS E PINSKY (2013); DEPECON (2014); FIESP/CIESP (2014); FRAGA (2014); PITOMBO, PIZZINATO E GIULIANI (2014).
A12	Alves, Silva, Montenegro, Ferreira De Queiros e Cavalcanti F.	Foco estritamente no modelo GRI.	TACHIZAWA (2002); DIAS (2006); VASCONCELOS (2012).
A13	Leoneti, Nirazawa e Oliveira	GRI, DJSI, <i>Tripple Bottom Line Index System</i> (TBLIS), AGENDA 21, Barômetro da Sustentabilidade, Indicadores Ethos, ISE, Icheme, BSG de Kaplan e Norton (1996); Modelo de Delai e Takahashi (2008), Modelo Zuanazzi, Habas, Barichello e Deimling (2016).	ELKINGTON (1997); MEADOWS (1998); ALEGRE <i>et al</i> (2007); SICHE <i>et al</i> (2007); DELAI E TAKAHASHI (2008); MUGA E MIHELIC (2008); FREDERIKSEN (2011); GRAPEGGIA, LEZANA, OTIGARA E SANTOS (2011); SEBRAE (2014); RAMETSTEINER, PULZL, ALKAN-OLSSON E HORBACH (2015).

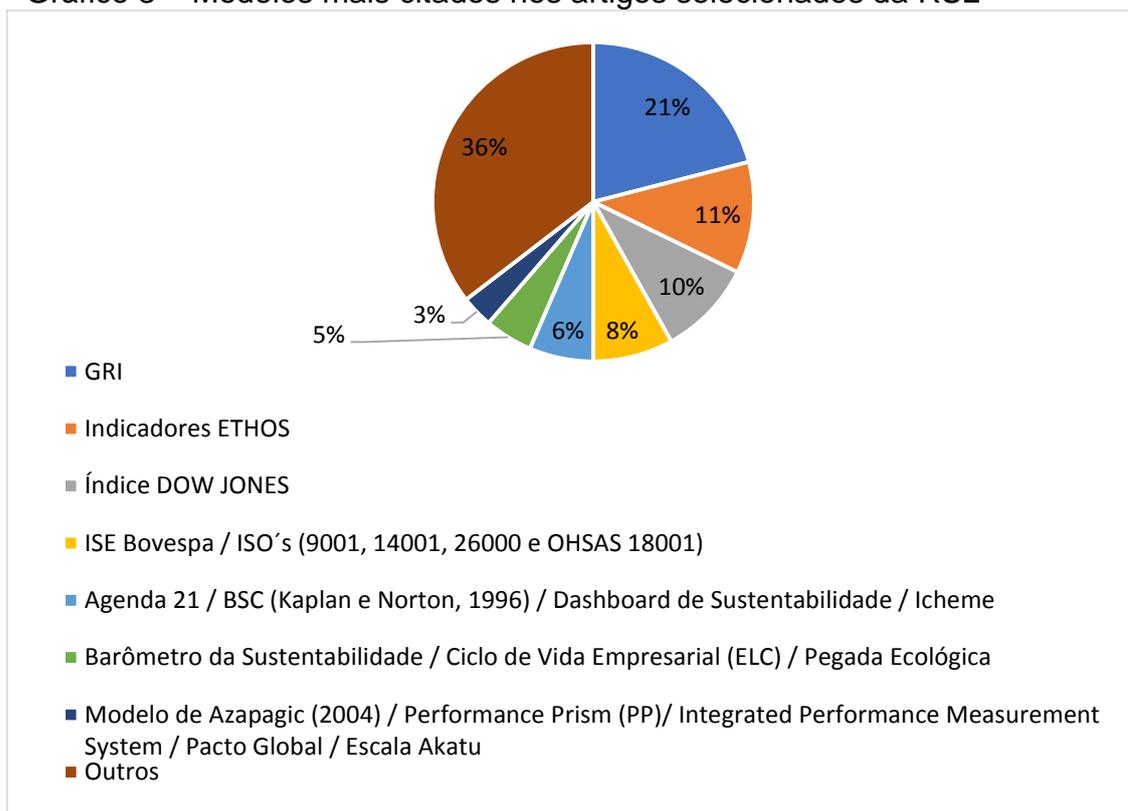
Quadro 5 – Referenciais dos artigos do portfólio da RSL (conclusão)

ID	Autoria	Modelo(s) de Avaliação citado(s)	Referências mais citadas (> 3x)
A14	Santos, Santos e Sehnem	DJSI, ISE, Balanço social Ibase, Normas OSHAS 18001 e ISO 26000, Pacto Global, GRI, Indicadores Ethos, <i>Ecological Footprint (EF) Dashboard of Sustainability</i> e Barômetro de Sustentabilidade.	PRESCOTT-ALLEN (1999); ELKINGTON (2001); BELL E MORSE (2003); SOUSA <i>et al</i> (2006); BELLEN (2006); CALLADO (2010); VEIGA (2010); ALIGLERI (2011); RAUPP <i>et al</i> (2011); ROSA (2011); TACHIZAWA (2011); KNEIPP, GOMES, BICHUETI E MACCARI (2012); SEARCY (2012); GIBBERD (2015); GAVIOLI <i>et al</i> (2016).
A15	Teles, Dutra, Ribeiro e Guimaraes	Análise do ciclo de vida (ACV), GRI, Índice de bem estar, Pegada Ecológica, Indicador de Progresso genuíno, Análise de energia e exergia, índice de bem estar econômico sustentável, Índice de desenvolvimento humano (IDH), Produto Nacional Líquido Verde, Índice de Planeta Vivo, Índice de Amizade Ambiental, Índice de Sustentabilidade Ambiental, DJSI, Icheme, <i>Sustainability Metrics e Wuppertal Sustainable Development Indicator Framework</i> , ISE, Indicadores Ethos, <i>Dashboard of Sustainability</i> e Barômetro de Sustentabilidade.	AZAPIG E PERDAN (2000); VELEVA <i>et al</i> (2001); KRAJNC E GLAVIC (2003); FIGGE E HAHN (2004); LABUSCHAGNE <i>et al</i> (2005); BOHRINGER E JOCHEM (2007)
A16	Zuanazzi, Habas, Barichello e Deimling	GRI, Indicadores Ethos, CORAL, INMETRO, ETHOS-SEBRAE, Icheme e <i>Metrics for Sustainable Manufacturing (GM MSM)</i> .	ELKINGTON (1998); DIAS (2003); BELLEN (2005); MEZOMO, CORONA E VASCO (2009); DIAS, SCHUSTER, DIAS (2011); USSUI E BORTASO (2011); SEBRAE (2012).
A17	Evans, Vladimirova, Holgado, Van Fossen, Yang, Silva e Barlow	Não cita modelos e/ou normativas de avaliação e adequação, mas cita critérios de avaliação, tais como: redução de impactos ambientais, redução da pobreza, distribuição de renda justa, redução de resíduos e transparência nas informações.	MAGRETTA (2002); GULATI E KLETTER (2005); DHANARAJ E PARKHE (2006); PROVAN E KENIS (2007); ALLEE (2008); JOHNSON <i>et al</i> (2008); STUBBS E COCKLIN (2008); HAHN <i>et al</i> (2010), TEECE (2010); ADAMS <i>et al</i> (2012); AMIT E ZOTT (2012); SCHALTEGGER <i>et al</i> (2012).
A18	Poltronieri, Gerolao, Dias e Carpinetti	ISO's (9001, 14001, 22000, 50001, 27001), OHSAS 18001, NBR16001, Modelo de Domingues <i>et al</i> (2016), Modelo de Poltronieri <i>et al</i> (2015), modelo de Bernardo <i>et al</i> (2009), GRI e DJSI.	ELKINGTON (2001); FORZA (2002); BERNARDO <i>et al</i> (2009); DELAI E TAKAHASHI (2011); WENDLER (2012); POLTRONIERI <i>et al</i> (2015); ABAD <i>et al</i> (2016); DOMINGUES <i>et al</i> (2016); NUNHES <i>et al</i> (2017).
A19	Morioka, Iritani, Ometto e Carvalho	<i>Balanced Scorecard</i> , ELC, Método AHP, Pegada Ecológica, Indicadores Ethos, GRI e autores referenciais sobre indicadores e sistemas de indicadores de sustentabilidade.	KAPLAN E NORTON (1992); NEELY (1995,1998,2005); HAUSER E KATZ (1998); FIGGE <i>et al</i> (2002); HOLLAND (2003); TRANFIELD <i>et al</i> (2003); BOHRINGER E JOCHEM (2007); HUBBARD (2009).

Fonte: Dados da pesquisa.

Como dados apresentados no Quadro 5, tem-se os modelos de avaliação/mensuração de desempenho empresarial sustentável mais citados bem como as referências mais usadas, repetidamente, em cada obra selecionada pela RSL (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Modelos mais citados nos artigos selecionados da RSL



Fonte: Dados da pesquisa.

Tendo em vista os dados do Gráfico 3, nota-se que os modelos de avaliação/mensuração mais citados nas obras selecionadas da RSL são: GRI (21%), Indicadores Ethos de Responsabilidade Social (11%) e o Índice Dow Jones (10%).

No que tange às referências bibliográficas mais citadas nos artigos selecionados, analisando o Quadro 5 anteriormente apresentado, cabe ressaltar que os autores Elkington (1º lugar) e Bellen (2º lugar) são os mais referenciados do *ranking*, sendo encontrados em aproximadamente 50% dos referenciais teóricos dos artigos selecionados da RSL. Em seguida, empatando em terceiro lugar no *ranking* dos autores, encontra-se: Neely, Kaplan e Norton e Callado (20%), conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Lista de referências destacadas da RSL

REFERÊNCIAS	ANO DA REFERÊNCIA
AZAPAGIC	2003
BARBIERI	1997, 2007
BELLEN	2006, 2007, 2008
BOHRINGER E JOCHEM	2007
CALLADO	2010
DELA E TAKAHASHI	2008, 2011
DIAS	2003, 2006
DUTRA	2003
ELKINGTON	1997, 1998, 2001
FIGGE E HAHN	2002, 2004
KAPLAN E NORTON	1992, 1996, 1997
NEELY	1993, 1995, 1998, 1999, 2002, 2003
SEARCY	2011, 2012
SEBRAE	2012, 2014, 2015
TACHIZAWA	2002

Fonte: Dados da pesquisa.

As análises das obras seguiram para as próximas etapas de acordo com os objetivos do Protocolo da RSL. Para tanto, levou-se em consideração o objetivo, a metodologia e os resultados de cada obra selecionada, com vistas a identificar um potencial modelo/instrumento/ferramenta de avaliação/mensuração da sustentabilidade empresarial aplicável à pequenas empresas e/ou empresas do setor de manutenção automotiva. Sendo assim, o próximo item abordará a análise classificatória dos artigos selecionados da RSL.

3.2.2.4 Síntese Classificatória dos Artigos Selecionados da RSL

Para esta etapa classificatória, os artigos selecionados foram avaliados levando em conta os objetivos, metodologia e resultados obtidos. A construção e resultado desta avaliação pode ser visualizada no Quadro 7 e, para tanto, levou em consideração as perguntas de pesquisa e os objetivos do Protocolo de Planejamento da RSL (Quadro 7) de forma a identificar se cada obra selecionada atende os seguintes aspectos:

P.1) Pesquisa é aplicada ao contexto de MPE e/ou ao setor de manutenção automotiva?

P.2) O modelo/instrumento/ferramenta aborda a avaliação econômica do TBL??

P.3) O modelo/instrumento/ferramenta aborda a avaliação Social do TBL?

P.4) O modelo/instrumento/ferramenta aborda a avaliação Ambiental do TBL?

P.5) O modelo/instrumento/ferramenta está disponível na íntegra para aplicação ou replicação?

Quadro 7 – Avaliação dos selecionados da RSL

Quanto ao artigo:		Quanto ao modelo/instrumento/ferramenta:			
ID	P.1) Apresenta e/ou propõe modelo de aplicação voltado ao contexto das MPEs e/ou às empresas do setor de manutenção automotiva?	P.2) Aborda a avaliação econômica do TBL?	P.3) Aborda a avaliação Social do TBL?	P.4) Aborda a avaliação Ambiental do TBL?	P.5) Está disponível para aplicação?
A1	☺	☺	☺	☺	N/A ³
A2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
A3	N/A	☺	☺	☺	N/A
A4	☺	N/A	N/A	☺	☺
A5	N/A	☺	☺	☺	☺
A6	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
A7	☺	☺	N/A	N/A	☺
A8	☺	☺	☺	☺	N/A
A9	☺	N/A	N/A	☺	☺
A10	☺	☺	☺	☺	☺
A11	☺	☺	☺	☺	N/A
A12	☺	☺	☺	☺	N/A
A13	☺	☺	☺	☺	☺
A14	☺	☺	☺	☺	N/A
A15	☺	N/A	☺	☺	☺
A16	☺	☺	☺	☺	N/A
A17	☺	☺	☺	☺	N/A
A18	☺	☺	☺	☺	N/A
A19	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A partir desta avaliação exposta no Quadro 7, no que se refere ao P.1 “Apresenta e/ou propõe modelo de aplicação voltado ao contexto das MPEs e/ou às empresas do setor de manutenção automotiva?”, tido como primeiro aspecto fundamental, 22% não atendiam a este primeiro aspecto tido como fundamental.

³ N/A: “não aplicável”, ou seja, quando o aspecto considerado não é encontrado no candidato analisado.

Ainda que trouxessem no título e/ou resumo menção sobre modelo/instrumento/ferramenta de avaliação da sustentabilidade empresarial ou desempenho sustentável empresarial voltado ao contexto das pequenas empresas e/ou setor automotivo. Esses artigos (total 07) tratavam de análises bibliográficas, discussões teóricas, revisão sistemática ou ainda a avaliação considerando a cadeia de suprimento de pequenas empresas.

No entanto, demais artigos selecionados atenderam de forma parcial (52%) e completa (10%) os aspectos fundamentais de avaliação. Como resultado, e a partir da análise dos aspectos atendidos com vistas a encontrar um modelo/instrumento/ferramenta de aplicação para avaliar o desempenho sustentável da empresa Casa do Óleo, os artigos foram classificados como sendo: insuficientes, parcialmente suficientes ou potencialmente suficientes (Quadro 8).

Quadro 8 – Classificação dos artigos selecionados da RSL

Situação	Descrição	IDs
INSUFICIENTES	Não atendem os aspectos fundamentais mínimas para atingir os objetivos da pesquisa.	A2, A4, A6, A7, A9, A15 e A19
PARCIALMENTE SUFICIENTES	Atendem parcialmente os aspectos fundamentais para atingir os objetivos da pesquisa.	A1, A3, A5, A8, A11, A12, A14, A16, A17, A18
POTENCIALMENTE SUFICIENTES	Atendem completamente os aspectos fundamentais para atingir os objetivos da pesquisa.	A10, A13

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os artigos identificados como A2, A4, A6, A7, A9, A11 e A19 foram desclassificados por não atenderem prerrogativas fundamentais de seleção tanto do artigo como do instrumento, tais como: i) não apresenta aplicação ou proposta de modelo/instrumento/ferramenta de avaliação da sustentabilidade empresarial, ainda que fosse genérico ou voltado a MPEs e/ou ii) não contemplam a abordagem do TBL, considerando a interdependência entre dimensões fundamentais (social, ambiental e econômica) para a avaliação da sustentabilidade tal como a teoria propõe.

Os candidatos classificados como “parcialmente suficientes” (A1, A3, A5, A8, A12, A14, A15, A16, A17, A18), são os que atendem de forma parcial os aspectos fundamentais de seleção. Dentre estes, observa-se que há um modelo/instrumento/ferramenta, genérico adaptado ou relacionado diretamente ao contexto das MPEs e/ou empresas do setor de manutenção automotiva, e que contempla as dimensões propostas pelo conceito TBL para realizar a avaliação da

sustentabilidade empresarial (A3, A5, A8, A11, A12, A14, A16, A17, A18) realizando ainda a aplicação, como estudo de caso, para validar o estudo (A1, A3, A5, A10, A18), disponibilizando, em alguns casos, inclusive o modelo/instrumento/ferramenta de aplicação em seus anexos e apêndices (A5).

No que se refere aos artigos classificados como “potencialmente suficientes”, são aqueles que atendem de forma integral os aspectos fundamentais de seleção capazes de responder aos objetivos, tanto da RSL quanto, por consequência, desta pesquisa. Neste grupo, restaram dois artigos dos 19 selecionados para a RSL, o A10 “Elaboração e aplicação dos indicadores de sustentabilidade em pequenas e médias empresas” e o A13 “Proposta de índice de sustentabilidade como instrumento de autoavaliação para micro e pequenas empresas (MPEs)”. A apresentação do conteúdo de cada um dos 19 artigos é feita no tópico seguinte, estando ordenada de acordo com a classificação proposta no Quadro 8.

3.3.1 Apresentação e Análise de Conteúdo dos artigos “insuficientes”

De acordo com a classificação apresentada anteriormente, o artigo A2 escrito por Leite, Araújo e Martins (2011), teve por objetivo discutir como a sustentabilidade pode ser considerada um direcionador de evolução dos sistemas de medição de desempenho, utilizando método puramente bibliográfico, elucidando os principais sistemas de medição de desempenho empresarial tradicionais e o diálogo sobre as mudanças e benefícios multidimensionais que a sustentabilidade tem causado na literatura. O autor conclui que até 2011, a literatura sobre Sistemas de Medição de Desempenho ainda não havia incorporado a sustentabilidade plenamente em suas agendas de pesquisa e tão pouco havia um modelo de valor agregado que relatasse o nível ou índice de sustentabilidade empresarial sendo tudo medido (as dimensões) de forma individual. Tal artigo, portanto, não atende os aspectos de seleção pois tratou-se de discussão teórica acerca das dimensões de análise da sustentabilidade, não atendendo os objetivos desta pesquisa.

O artigo A4 de Bourlakis *et al* (2014) embora tenha realizado uma proposta e aplicação de um modelo de avaliação de desempenho sustentável em MPEs, o fez analisando sob a percepção das variáveis de desempenho destas empresas inseridas na cadeia de suprimentos alimentícios da Grécia, com o objetivo de, além de avaliar o desempenho destas, propor um instrumento como solução a uma lacuna teórica,

uma vez que, segundo os autores, não havia nenhum mecanismo de avaliação para tal. Dessa forma, o resultado é um instrumento que avalia variáveis de desempenho das MPEs dentro de uma determinada cadeia de suprimento, considerando a complexidade e a interdependência entre os membros da cadeia, não atendendo os objetivos desta pesquisa.

Outros dois selecionados (A6 e A19) trouxeram uma visão de contribuição exclusivamente teórica sobre o assunto. O artigo A6, de Oliveira, Sarubbi e Rosa (2014) teve por objetivo analisar e relacionar as principais ferramentas de gestão da sustentabilidade empresarial ao modelo de Courville (2004), através de uma pesquisa exploratória e descritiva, por análise documental e amostras por conveniência, analisando 29 ferramentas indicadas no Guia de Compatibilidade de Ferramentas do Instituto Ethos (2010) e classificando-as dentro da proposta de Courville (2004).

O resultado é sintetizado num quadro que divide a análise de acordo com Courville (2004) em 6 dimensões: Visão, Sistema de Gestão, Códigos, Indicadores, Auditorias e Relatórios. Cada ferramenta identificada no Guia de Compatibilidade do Instituto Ethos (2010) é relacionada a essas dimensões, podendo a mesma ferramenta aparecer em dimensões diferentes, de acordo com a proposta de aplicação/avaliação. Como fatores limitantes e, portanto, de desclassificação, é que a pesquisa trata as ferramentas apenas sob a ótica da responsabilidade socioambiental, além de não apontar a aplicabilidade das ferramentas classificadas, tão pouco explora as complexidades e orientações de uso de cada uma delas.

Semelhanças são encontradas no artigo A19, escrito por Morioka *et al.* (2018), que retrata uma revisão sistemática a respeito dos conceitos, principais contribuições e lacunas sobre Sistemas de Medição de Desempenho de Sustentabilidade Corporativa, através de uma pesquisa bibliográfica e sistemática da literatura, classificando cada ferramenta levantada de acordo com a proposta de análise de Neely (2005), dividindo o tema em 3 estágios de entendimento: Indicadores, Sistema de Indicadores e Contexto Organizacional. A obra, embora clarifique e auxilie no entendimento das principais iniciativas e sistemas de avaliar a sustentabilidade empresarial, se restringe a discussão de classificação e comparações teóricas, não apresentando uma proposta ou aplicando um modelo, nem genérico e nem no contexto das MPEs.

Já os artigos A9 e A15, embora sejam pesquisas aplicadas, voltadas ao contexto de MPEs e/ou setor de manutenção automotiva, a proposta para avaliação

da sustentabilidade empresarial levou em consideração apenas os aspectos ambientais (A9 e A15) e sociais (A15), não contemplando a avaliação da dimensão econômica para se ter uma visão holística do desempenho sustentável das empresas avaliadas. No primeiro (A9), de Manguiera, Gallardo e Gabriel (2015), buscou-se identificar as possíveis relações de causalidade existentes entre a aplicação de práticas de gestão ambiental e o desempenho organizacional de oficinas mecânicas de reparação automotiva da cidade e São Paulo (SP). O método foi quali-quantitativo construindo um modelo a partir das abordagens da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) (2012) e de Jabbour *et al.* (2012) utilizando escala de *likert* de 5 pontos e aplicando a pesquisa estilo *survey* em 267 oficinas associadas ao SINDIREPA para validação da proposta.

O modelo foi passado por testes de consistência e confiabilidade dos indicadores e validade convergente, e finalizou com 16 indicadores de avaliação de desempenho organizacional e 06 indicadores de gestão ambiental contemplando as seguintes dimensões de análise: financeira, responsabilidade pública, mercado e clientes, inovação, processos, pessoas, aquisição e fornecedores, considerando aspectos da sustentabilidade apenas na dimensão ambiental.

A mesma limitação, em relação aos objetivos desta pesquisa, também é encontrada no artigo A15, de Teles *et al.* (2016), o qual desenvolveu um procedimento analítico e gráfico para avaliação do nível de sustentabilidade das empresas, tendo como base critérios do Indicadores Ethos, ISE e Revista Amanhã v. 2008. De caráter aplicado e descritivo, o instrumento resultante da pesquisa, contendo 42 questões com pontuações de 0 a 10 e média ponderada por quadrantes, foi aplicado em empresas de médio e grande porte, de diversos segmentos, avaliando aspectos sociais e ambientais e ambiente interno e externo (quadrantes) das empresas, resultando em um índice de desempenho apresentados em gráficos radares, com os resultados da média ponderada de cada quadrante. Sendo assim, os instrumentos apresentados por estes artigos, por se tratar de médias e grandes empresas, não atendem os objetivos desta pesquisa.

Já no artigo A7 escrito por Passos e Spers (2014), o objetivo foi propor um modelo de avaliação de desempenho organizacional o qual fosse flexível e adaptável à realidade das pequenas e médias empresas (PMEs). Após pesquisa bibliográfica e exploratória, os autores elaboraram um modelo, adaptando o MADE-O ao cenário das PMEs, com adaptações do BSC surgindo, assim, o modelo chamado Indicador de

Desempenho Global - *Environment* (IDG-E), com um diferencial de, além das abordagens dos modelos tradicionais, a avaliação do ambiente interno e externo com pesos ponderados, baseados na Teoria Contingencial (para análise do macro ambiente) e 5 Forças de Porter (para análise do ambiente competitivo), mostrando ser, segundo os autores, um modelo bastante factível à utilização por parte das MPEs. Como limitações, é que este modelo não foi validado/aplicado, além de não elencar nenhum critério e indicadores de sustentabilidade para avaliação de desempenho organizacional.

3.3.2 Apresentação e Análise dos artigos “parcialmente suficientes”

Sobre os artigos considerados “parcialmente suficientes”, o A1 de Ciemleja e Lace (2011), estudou os fatores que afetam o desempenho das Empresas de Pequeno Porte (EPPs) para propor um conceito de medição de desempenho encorajando o desenvolvimento sustentável e uma adequada avaliação de desempenho às mesmas. A pesquisa se caracteriza como sendo exploratória e descritiva, de abordagem quali-quantitativa, onde os autores desenvolveram um modelo teórico de fatores de desempenho sustentável para pequenas e médias empresas utilizando método de pesquisa *survey* e obtendo 23 respostas de validação de empresas do subsetor da indústria de manufatura em Latvia, na Letônia.

Para tanto, a *survey* foi dividida em 6 grupos de avaliação, considerando a análise de Ciclo de Vida Empresarial e atributos de influências macroeconômicas e externas, análises internas e competências empresariais, recursos de desempenho, aspectos sociais da sustentabilidade, recursos e investimentos disponíveis e fatores mercadológicos. Os dados obtidos foram generalizados, agrupados e divididos a fim de obter uma escala ordinal de 1 "critério não influencia todos" a 5 "critério influência muito". Após esta transformação em medidas, foi realizada a análise estatística com índices relativos e médios e análise de correlação, utilizando *Microsoft Excel* e *EView software*.

A limitação encontrada no A1 se refere ao fato de o modelo desenvolvido e validado pelas 23 empresas respondentes, apesar de ter sido aplicado no setor de impressão da indústria de manufatura, não traz evidências, análises e conclusão desta aplicação do teste do modelo. O estudo não ilustra o instrumento de avaliação, e aprimoramentos são necessários para análise das dimensões da sustentabilidade, em

especial, ambiental e econômica.

Já o artigo A3 dos autores Zamcopé, Ensslin e Ensslin (2012) desenvolve um modelo de avaliação de desempenho sustentável a partir da Metodologia Multicritério Para Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C), utilizando critérios da abordagem TBL para compor a ferramenta de avaliação a qual foi desenvolvida com o apoio dos *softwares* Macbeth e Hiview. Tal ferramenta foi aplicada em indústria de médio porte do setor têxtil do estado do Paraná (PR), levando em consideração o sistema de valores, interesses e preferências dos diretores e gerentes da empresa, obtendo sucesso nos resultados dado que permitiu melhor alinhamento e entendimento sobre pontos a serem melhorados nas atividades da empresa, sugerindo ações estratégicas a serem incorporadas no planejamento da mesma.

Como fator limitante é que a metodologia do A3 exige que a empresa disponha de um grupo de pessoas disponíveis, dispostas e instruídas constantemente para entendimento e construção do método de avaliação e reavaliação periódica o que não ocorre, normalmente, em MPEs. Outro ponto crítico é que devido à complexidade e tempo dispensado para a elaboração de tal ferramenta, os autores sugerem que seja viabilizada de forma tecnológica, unificando os *softwares* necessários em uma única ferramenta, otimizando tempo e recursos. Por fim, o estudo foi realizado em empresa de médio porte com aproximadamente 500 funcionários, caracterizando um cenário distante da realidade das MPEs.

Situação semelhante é encontrado no estudo de caso do A5 realizado pelos autores Farias, Rossato e Dorr (2014), o qual teve por objetivo identificar a posição e o desempenho da empresa Expresso Maringá Ltda, uma empresa de transporte urbano coletivo na cidade de Santa Maria (RS), utilizando a metodologia de Callado (2010), denominada Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE). O método se originou baseado numa análise de 05 modelos de mensuração, coletando inicialmente 435 indicadores, distribuídos entre as dimensões social, ambiental e econômica, e após a etapa de validação, finalizou com 43 indicadores de sustentabilidade. Como etapa de análise, o método ainda contempla escores parciais de sustentabilidade (EPS), cálculo de Escore de Sustentabilidade Empresarial (EPE) e a integração desses dois para a mensuração do Índice de Sustentabilidade Empresarial e posicionamento espacial da empresa no GSE.

O artigo A5 aplicou o método, por meio de estudo de caso, com questionário estruturado baseado no modelo GSE à uma pessoa responsável pela função contábil

da empresa, relatando que o modelo de avaliação aplicado foi satisfatório e sugerem como trabalhos futuros, aplicar em outras empresas de mesmo porte e segmento a fim de identificar e comparar os aspectos da sustentabilidade nesse ramo. Verifica-se durante a aplicação do instrumento, que embora seja relatado que o modelo é de fácil mensuração em qualquer contexto empresarial (tipo, ramo, porte, localização, etc), há uma certa complexidade em encontrar profissional(ais) capacitado(s) e com conhecimento da área para responder o questionário, se tornando uma possível limitação ao contexto das MPEs dada a carência, em especial, de recursos humanos satisfatório a tal.

Os selecionados A8 e A14 partem de um objetivo semelhante que é analisar os principais instrumentos e indicadores de sustentabilidade no âmbito empresarial, porém, alcançam resultados um tanto diferentes. O artigo A14 de Santos, Santos e Sehnem (2016) buscam, por meio de pesquisa bibliográfica e qualitativa, demonstrar os principais indicadores de sustentabilidade e modelos de gestão socioambiental mais propagados no âmbito acadêmico e corporativo, e conclui que as principais ferramentas de mensuração utilizadas são GRI, Indicadores Ethos, *Ecological Footprint*, *Dashboard* de sustentabilidade e o Barômetro de Sustentabilidade.

A limitação encontrada no A14, e que o distancia do alcance dos objetivos deste trabalho, é o fato de não haver uma análise crítica classificando a experiência prática de tais indicadores levantados como sendo principais, considerando algum cenário corporativo e encerra sugerindo que cada empresa analise seu contexto e escolha a ferramenta que melhor se adapte com seu planejamento. Sabe-se que as MPEs nem sempre dispõem de ferramentas de planejamento, o que torna este resultado um tanto infactível à realidade das MPEs.

Já o artigo A8, escrito por Silva, Freire e Silva (2014), embora busque também analisar os principais modelos e guias de avaliações no âmbito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e de sustentabilidade, ele propõe uma matriz de auditoria, a partir de pesquisa bibliográfica e coleta de dados secundários, comparando premissas e critérios de RSC e sustentabilidade entre os modelos GRI, Indicadores Ethos e ISE. Essa matriz proposta na pesquisa, denominada Índice de Responsabilidade Sustentável (IRS) serve tanto para auditar as organizações em relação às suas atividades de responsabilidade social na busca pela sustentabilidade como também para avaliar a maioria dos índices e indicadores de desenvolvimento sustentável e RSC disponíveis no mercado.

Nota-se que, embora a análise de aprimoramento a partir da comparação e *check list* dentre os principais modelos brasileiros de relatar a sustentabilidade empresarial, o autor não propõe instrumento efetivo de avaliação em relação ao nível de sustentabilidade ou RSC empresarial com devidos indicadores e pesos/índices. Há, sim, uma síntese, ainda teórica a partir de *benchmarking* entre as dimensões e critérios de sustentabilidade presente nos modelos citados, de aprimoramento dos parâmetros de comparação e análise. A finalidade é indicar qual dos modelos estaria mais próximo do panorama de RSC. Ambos artigos, A8 e A14, embora evidenciem o uso de alguns instrumentos como sendo principais modelos brasileiros de avaliar a sustentabilidade, não especificam a experiência de uso dos mesmos no contexto das MPEs, não atendendo os objetivos desta pesquisa.

Modelos de avaliação da sustentabilidade empresarial, voltados ao contexto das MPEs e empresas do setor de manutenção automotiva são encontrados nos estudos do A11 e A16. No entanto, ambos restringiram a pesquisa no campo teórico, não validando a proposta ou tornando-a mensurável para se aplicar às empresas. O artigo A16 dos autores 23 *et al.* (2016), por exemplo, construiu um modelo ou conjunto de indicadores de sustentabilidade com o objetivo de servir como instrumento para mensurar e estabelecer parâmetros para divulgar de forma clara as práticas de uma gestão voltada à sustentabilidade nas MPEs, utilizando de vasta revisão bibliográfica sobre o assunto, sob a ótica das dimensões do TBL mesclando o conteúdo levantado e utilizando metodologia Delphi para validação do modelo.

O modelo resultou em um agrupamento de indicadores dos principais modelos de avaliação já consolidados no meio acadêmico e empresarial, contendo na dimensão econômica 4 aspectos a seguinte composição: GRI (33%), Ethos (47%, dada a parte dos stakeholders que foi levada em consideração nesta dimensão, pelos especialistas), ICHEME (47%), CORAL (13%) e GM (13%). Na dimensão ambiental considerou-se 6 aspectos, sendo: GRI (25%), ETHOS (18%), ICHEME (11%), CORAL (21%), GM (11%) ETHOS-SEBRAE (25%) e INMETRO (46%). E, por fim, para a dimensão social, foi considerado 9 aspectos com as seguintes participações: GRI (21%), ETHOS (26%), ICHEME (15%), CORAL (15%), GM (4%), ETHOS-SEBRAE (49%) e INMETRO (23%). Como resultado, os autores elaboraram um quadro contendo os principais indicadores selecionados para avaliação da sustentabilidade empresarial no contexto das MPEs.

Já o A11 de Talmeli *et al.* (2015) teve por objetivo esclarecer o conceito de

sustentabilidade e como aplica-lo em sua empresa de modo a proporcionar valor para o negócio por meio de boas práticas no setor de autopeças brasileiro para pequenas e médias empresas. A pesquisa foi exploratória a partir da revisão bibliográfica a respeito do conceito de sustentabilidade e sugestão de indicadores, valendo-se também de buscas secundárias de ações sustentáveis praticadas pelo setor varejista de autopeças. Como resultado, os autores uniram duas metodologias, o GRI com os 10 Princípios de Bellagio, conforme proposto por Bellen (2005), desenvolvendo metas e ações para a incorporação da sustentabilidade nas atividades e direcionando o planejamento e metas do negócio. Como principal motivo para estar no grupo dos artigos “parcialmente suficientes” têm-se a carência de indicadores direcionados ao setor de análise, além de se limitar ao campo teórico e não dispor de escala de avaliação para identificar nível de sustentabilidade do negócio.

Um instrumento potencialmente aplicável foi identificado no A18 cujo objetivo foi desenvolver um instrumento que auxiliasse na avaliação da maturidade empresarial a partir das relações existentes de integração dos sistemas gerenciais e do desempenho empresarial sustentável. A pesquisa utilizou-se de uma revisão da literatura para a construção dos conceitos e preparação do instrumento de avaliação. Foi realizada uma *survey* para fase de pré-teste, aplicando um questionário estruturado a 11 respondentes voluntários e 03 especialistas das áreas. Os conceitos fundamentais utilizados no questionário para tratar de maturidade empresarial partiram das obras de Domingues *et al* (2016) e Poltronieri *et al.* (2015), bem como a nova versão do ISO 9001 (2015). Para compor a avaliação quanto à sustentabilidade no instrumento de integração de sistemas gerenciais, foi utilizado critérios do GRI (2013). Após pré-teste, foi sugerido que a pesquisa de Delai e Takahashi (2011) integrasse a base fundamental do instrumento para escolher os aspectos de análise da sustentabilidade a partir do GRI (2013).

Após processo de avaliação e adequações propostas pelos especialistas na fase de pré-teste, o questionário contabilizou 19 questões acerca de aspectos relacionadas a análise gerencial integrada (estrutura, auditoria, gestão de riscos, objetivos, etc.) e 23 acerca da avaliação da sustentabilidade, ancorando-se sobre a abordagem TBL. Por fim, o instrumento de avaliação em escala *Likert* reduzida, transitando entre "concordo totalmente e discordo totalmente" a partir de uma análise de percepção do respondente em relação ao critério de análise, foi aplicado em empresas brasileiras que possuem ISSO 9001, ISSO 14001 e OHSAS 18001,

identificadas a partir do banco de dados do INMETRO e Revista Proteção, em total sigilo. Obteve-se um total de 189 respostas válidas, sendo inclusive, realizado o Teste de *Alpha de Cronbach* para análise de confiabilidade e testes estatísticos para avaliar se a relação existente entre a integração de sistemas gerenciais com desempenho empresarial sustentável resulta em maior maturidade empresarial.

A amostragem e o testes apontam que o instrumento é confiável, porém, é um instrumento complexo que visa avaliar a respeito das variáveis de integração de sistemas de desempenho e maturidade empresarial sustentável, e não sobre a avaliação da sustentabilidade empresarial em si. Tal instrumento cabe em cenários que possuem recursos tecnológicos em funcionamento e humanos disponíveis, destoando da realidade da maioria das MPEs brasileiras e, portanto, não atendendo os objetivos desta pesquisa.

Para finalizar, os artigos A12 e A17 trouxeram reflexões teóricas de como implantar a sustentabilidade nos modelos de negócios. O A12 de Alves *et al.* (2016) busca demonstrar a possibilidade de implantação de relatórios de sustentabilidade sob o modelo do GRI em pequenas empresas, buscando através de revisão bibliográfica e buscas secundárias em relatos de experiências de empresas acompanhadas pelo GRI e conclui que é possível que as MPEs direcionem sua gestão e ações tomando como base os critérios e indicadores propostos por tal modelo, podendo inclusive se tornarem mais inovadoras e competitivas. Já o A17 de Evans *et al.* (2017) desenvolveu uma perspectiva teórica unificada para a compreensão das inovações nos modelos de negócios que levam a um melhor desempenho empresarial considerando os aspectos: econômico, ambiental e social. O artigo é exploratório e descritivo e como resultado apresenta uma tabela contendo 05 perspectivas gerais que norteiam as temáticas de Modelos de Negócio, Sustentabilidade e Inovação.

As perspectivas trazidas pelo A17 são: *Triple Bottom Line*, *Mind-set*, *Resources*, *Technology Innovation*, *External Relationships* e *Business Modelling Methods and Tools*. Ressalta ainda que a inovação do modelo de negócio para a sustentabilidade deve partir da visão abrangente e equilibrada de crescimento dos aspectos econômicos, sociais e ambientais, além de atender as expectativas dos acionistas e as necessidades dos grupos de *stakeholders*, movendo o *mindset* organizacional tradicional e transacional para um modelo do ganha x ganha. Essa mudança gera benefícios mútuos e criação de confiança, entregando valor, tangíveis (econômicos) e intangíveis (relacional), por toda sua cadeia e membros, em especial,

os de primeira camada, incluindo neste o meio ambiente e a comunidade. Considera ainda que o fluxo de valor entregue deve ser constantemente monitorado podendo melhorar ou gerar novas inovações de produtos, processos, sistemas e/ou modelo de gestão.

As insuficiências encontradas em ambos, diante dos objetivos desta RSL, é que, embora haja insumos importantes nos estudos de como aplicar, avaliar e monitorar a sustentabilidade no negócio, não houve o desenvolvimento ou aplicação de um instrumento para tal.

3.3.3 Apresentação e Análise dos artigos “potencialmente suficientes”

Os artigos A10 e A13 foram os únicos a atender de forma integral os aspectos fundamentais de avaliação, conforme apresentado no Quadro 8. O artigo A10 de Sehnem, Lukas e Marques (2015) se mostrou potencialmente satisfatório na medida em que desenvolveu uma metodologia de compreensão e relato das práticas de gestão voltada à sustentabilidade em MPEs, com o objetivo de descrever os procedimentos operacionais para elaboração de um relatório de sustentabilidade com base nas diretrizes GRI, realizando, inclusive, a aplicação do método em uma pequena empresa de produtos veterinários.

A pesquisa baseou-se em revisão bibliográfica sobre a temática e realizou um estudo de caso aplicando este novo padrão tendo como fundamento o relatório e indicadores do GRI, porém, traduzido à prática de modo mais compreensível e simples, considerando as especificidades das MPEs, especialmente no que tange à falta de quadro funcional capacitado para executar tal tarefa. Todavia, a metodologia ou ferramenta desenvolvida e proposta é um roteiro para as empresas descreverem e apresentarem as suas ações e boas práticas de forma qualitativa, carecendo de uma análise quantitativa que possa mensurar o nível ou índice de sustentabilidade empresarial, o que não satisfaz os objetivos desta pesquisa em sua totalidade, embora possa ser visto como instrumento de apoio em ações tangenciais da gestão.

O artigo A13, escrito por Leoneti, Nirazawa e Oliveira (2016), por sua vez, tem por objetivo propor um índice de sustentabilidade como instrumento de autoavaliação de micro e pequenas empresas (MPEs). Para tanto, após revisão bibliográfica sobre o tema, os autores desenvolveram um modelo de avaliação a partir do modelo de Delai e Takahashi (2008), utilizando a abordagem TBL, com a proposição de

indicadores, acrescentando também pesos e valores agregados entre as dimensões do TBL para medir quantitativamente o nível de sustentabilidade das MPEs. Após o desenvolvimento teórico, o modelo foi consultado por 06 micro empresários da região do interior de SP, realizando aplicação teste (preliminar) para possíveis correções e melhoramentos.

Após esta etapa, foi adequado e aplicado a mais 03 empresas de setores distintos tendo como resultado uma aplicação satisfatória para autoavaliação, como relata os autores. Os autores concluem que o objetivo foi atingido com êxito, propiciando uma forma simples e objetiva de as empresas avaliarem sua evolução considerando a sustentabilidade como diretriz, contribuindo na ampliação de horizontes de atuação com vistas a melhorias contínua a partir deste processo de autoavaliação.

Pode-se dizer que a limitação deste instrumento é o fato de o instrumento desenvolvido não fornecer comparações (*ranking*) entre empresas de mesmo setor ou porte, pois trata-se de uma autoavaliação, o que não impacta no atendimento dos objetivos desta pesquisa. Não obstante, o instrumento cobriu os aspectos cruciais do desenvolvimento sustentável, aplicado aos negócios, em especial e direcionado as MPEs brasileiras, desenvolvendo mensuração da sustentabilidade empresarial, econômica, ambiental e social a partir de indicadores já consolidados, e traduzidos com maior facilidade de uso considerando as especificidades quanto aos recursos disponíveis no contexto das MPEs.

Como fator diferencial em relação aos demais candidatos analisados, os autores disponibilizaram a versão do instrumento desenvolvido como apêndice no texto do artigo, assim como o acesso a uma plataforma online que contém as ferramentas (planilhas e *softwares*) já elaboradas por este grupo de pesquisadores denominado INTEGRA (Grupo de Pesquisa Ciências da Decisão) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP), tendo como fundador o autor, professor e pesquisador Dr^o Alexandre Leoneti.

De forma a atender aos objetivos da RSL e o geral desta pesquisa, o artigo A13 ganha destaque uma vez que atende aos aspectos fundamentais, além de disponibilizar o instrumento de avaliação de modo completo e mais acessível, sendo, portanto, o escolhido para ser aplicado no grupo Casa do Óleo. Nesse sentido, o capítulo seguinte traz a apresentação detalhada do instrumento selecionado o qual será aplicado no estudo de caso.

4 ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)

O modelo denominado “Índice de sustentabilidade como instrumento de autoavaliação para Micro e Pequenas Empresas (MPEs)” visa proporcionar uma forma simples e eficiente das micro e pequenas empresas em avaliar, comparar e ajustar as ações da empresa, de modo sustentável, com vistas a alinhar o negócio junto as crescentes demandas e exigências de mercado, buscando maior tempo de vida útil. O método contribui no contexto decisório das MPEs devido a precariedade observada em adotar um controle de avaliação de desempenho nesses pequenos empreendimentos, acarretando problemas nas questões financeiras e econômicas da empresa, como exemplo o capital de giro, na gestão de pessoas e também na comunicação e articulação com parceiros e investidores (LEONETI; NIRAZAWA; OLLIVEIRA, 2016).

A proposta do instrumento desenvolvido por Leoneti, Nirazawa e Olliveira (2016) tem por objetivo propiciar uma forma de autoavaliação simples e objetiva para as micro e pequenas empresas avaliarem sua evolução em termos de sustentabilidade, diferenciando-o em relação aos modelos tradicionais de avaliação. Para tanto, o instrumento foi estruturado de forma construtiva a partir da elaboração dos temas, subtemas e variáveis de impacto, tendo como base o modelo conceitual proposto por Delai e Takahashi (2008) e a teoria do tripé da sustentabilidade proposto por Elkington (1997).

Os temas do instrumento foram definidos como sendo as dimensões: econômica, ambiental e social (ELKINGTON, 1997 *apud* LEONETI; NIRAZAWA; OLLIVEIRA, 2016). Os subtemas foram definidos com base na pesquisa de Delai e Takahashi (2008) e agrupados em relação as dimensões, ou doravante chamados de “temas”. A literatura pesquisada e, em especial, o quadro teórico proposto por Delai e Takahashi (2008), teórico e empírico, inspiraram também a criação das chamadas variáveis de impacto (indicadores) do modelo de Leoneti, Nirazawa e Olliveira (2016).

Assim, inicialmente, um primeiro modelo foi proposto considerando 48 variáveis distribuídas entre 16 subtemas. Após, foi realizada uma consulta com 06 microempresários da região de Ribeirão Preto (SP) visando melhor ordenação por ordem de importância. Para avaliar a resposta dos empresários, os autores realizaram

o teste W de Kendall para medir a concordância de dependência entre ordenações. A medida do teste varia de 0 a 1, onde o W mais próximo de 1 significa que uma ordenação é muito semelhante entre os respondentes (SIEGEL E CASTELLAN, 1988 *apud* LEONETI; NIRAZAWA; OLLIVEIRA, 2016).

O resultado do teste concluiu que os empresários deram a mesma média de importância entre as variáveis, assim, “a atribuição dos pesos foi baseada no método da média, no qual os valores de pesos atribuídos para cada variável encontram-se dentro do intervalo de 0 a 1 e são iguais” (LEONETI; NIRAZAWA; OLLIVEIRA, 2016, p. 356). Dessa forma, os autores optaram por um modelo agregativo de soma ponderada para compensar os valores baixos e os valores altos entre qualquer variável da dimensão analisada.

Com a estrutura conceitual, as variáveis, os pesos e o modelo de agregação definidos, foi realizada uma planilha de *Excel* para primeira aplicação preliminar. Para aplicação, foi realizada uma entrevista estruturada onde os respondentes deveriam responder com uma medida de referência em porcentagem (%) de 0 a 100, para cada indicador ambiental, social e econômico. Foi identificadas algumas inconsistências nas variáveis propostas, quando não pertenciam ao contexto das MPEs e alguns problemas de interpretação das variáveis da dimensão econômica.

Dessa forma, as variáveis que não correspondem ao ambiente de MPE (exemplo citado: preços determinados por livre mercado – sem abuso de monopólio) foram descartadas e uma adequação nas perguntas da dimensão econômica foi realizada. Com isso, uma nova instrução para responder o questionário foi desenvolvido: “responda as questões referentes aos indicadores ambientais e sociais com uma medida de referência em porcentagem (%) (quanto maior melhor) e responda as questões referentes aos indicadores econômicos usando uma escala de concordância com a afirmação de 0 a 100 (quanto mais próximo de 100 melhor).

Ao final dos ajustes, o novo instrumento passou a ter 36 variáveis (indicadores) sendo: 13 variáveis distribuídas entre 07 subtemas para analisar a dimensão ambiental, 12 variáveis entre 05 subtemas para a dimensão social e 11 variáveis distribuídas entre subtemas da dimensão econômica. Essa estruturação pode ser visualizada na Figura 7.

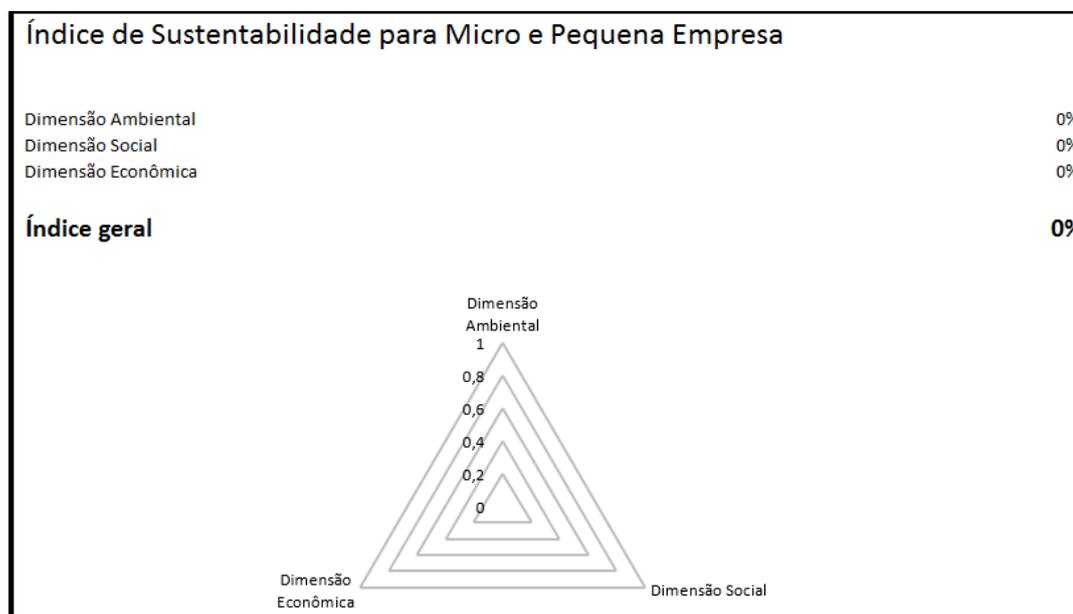
Figura 7 – Estrutura teórica do instrumento de avaliação de Leoneti *et al.* (2016)

Dimensão Ambiental		Valor	Peso
Ar	% transporte coletivo utilizado pelos colaboradores	0,0%	0,08
	% transporte não poluentes (colaboradores)	0,0%	0,08
Água	% água reaproveitada	0,0%	0,08
	% descarte de água sem poluentes	0,0%	0,08
Ocupação de terra	% área verde	0,0%	0,08
	% de área efetivamente utilizada nas instalações da empresa	0,0%	0,08
Lixo	% lixo separado para reciclagem	0,0%	0,08
	% lixo gerados sem poluentes	0,0%	0,08
Energia	% consumo de energia renovável	0,0%	0,08
	% utilização de equipamentos mais eficientes no consumo de energia	0,0%	0,08
Materiais	% utilização de matéria-prima reciclada ou de reuso	0,0%	0,08
	% utilização de matéria-prima não-tóxica	0,0%	0,08
Biodiversidade	% utilização de recursos originalmente locais	0,0%	0,08
Dimensão Social		Valor	Peso
Práticas do trabalho	% colaboradores treinados pela empresa (conhecimento específico)	0,0%	0,08
	% ausência de faltas não justificadas	0,0%	0,08
	% conformidade com leis trabalhistas	0,0%	0,08
	% prevenção de problemas com saúde ocupacional	0,0%	0,08
Cidadania	% colaboradores incentivados em participar de trabalhos voluntários	0,0%	0,08
	% produtos e serviços planejados para não oferecer risco na utilização	0,0%	0,08
Relação com cliente	% reclamações atendidas e sugestões implementadas	0,0%	0,08
	% produtos com informações adequadas (rótulos, manuais, etc.)	0,0%	0,08
	% privacidade com dados dos clientes	0,0%	0,08
Fornecedores	% fornecedores e parceiros que seguem conceitos de sustentabilidade	0,0%	0,08
Setor público	% de impostos pagos (devidos e não sonegados)	0,0%	0,08
	% fiscalização sobre impostos pagos	0,0%	0,08
Dimensão Econômica		Valor	Peso
Lucro e valor	Seria preferível manter a empresa e obter lucro ao invés de aplicar o valor investido e obter juros	0,0%	0,09
	A empresa obtém lucro principalmente a partir do capital próprio investido	0,0%	0,09
	A empresa normalmente obtém um lucro residual, que é um valor maior do que o lucro esperado	0,0%	0,09
Investimento	A empresa realiza novos investimentos com valor específico do lucro	0,0%	0,09
	A empresa realiza investimento em pesquisa e desenvolvimento com valor específico do lucro	0,0%	0,09
	A captação de recursos de terceiros para o financiamento da empresa é adequado ao lucro por ela obtido	0,0%	0,09
	Há na empresa muito mais capital próprio investido do que capital de terceiros	0,0%	0,09
	A empresa possui uma variedade de clientes ativos a qual diminui a concentração de vendas	0,0%	0,09
	A empresa possui uma parte do faturamento permanente ou constante	0,0%	0,09
	Os custos fixos da empresa estão adequados ao faturamento	0,0%	0,09
A empresa realiza prestação de contas e fornece informações transparentes para todos os colaboradores	0,0%	0,09	

Fonte: Adaptado de (LEONETI; NIRAZAWA; OLLIVEIRA, 2016)

Por fim, um índice de agregação também foi proposto com a finalidade de gerar um índice geral de sustentabilidade. Esse índice geral, média resultante dos valores obtidos em cada dimensão, varia de 0 a 1 e a empresa que obtém resultados mais próximos de 01 está mais adequada aos conceitos de sustentabilidade. Para facilitar a visualização do desempenho sustentável da empresa, os autores incrementaram no questionário/planilha do *Excel* um gráfico radar no qual suas arestas representam os valores obtidos com os indicadores econômicos, ambiental ou social (Figura 8).

Figura 8 – Estrutura da apresentação do Índice de Autoavaliação da Sustentabilidade para MPEs



Fonte: Adaptado de (LEONETI; NIRAZAWA; OLLIVEIRA, 2016).

Com essa estrutura de apresentação, é possível e mais acessível de identificar o desempenho em cada dimensão da sustentabilidade bem como o Índice Geral, ou seja, a nota que a empresa obteve em seu processo de autoavaliação, considerando um dado período de tempo. A planilha estruturada por completa pode ser visualizada no Anexo A do presente estudo.

O novo instrumento passou por mais uma aplicação em 02 microempresas, de diferentes setores obtendo sucesso na aplicação. Os dois empresários consultados relataram o instrumento como de fácil uso e ressaltaram a importância dele para iniciar discussões sobre as questões de sustentabilidade nos negócios, bem como adequações nos aspectos ambientais, o qual ambos tiveram menor pontuação.

Os pontos de conciliação do instrumento desenvolvido dentre os modelos tradicionais foram mantidos, se assemelhando com o Indicadores Ethos no que diz respeito ao questionário que é respondido pelo próprio empresário, a escala relativa que varia de 0 a 100 assim como prevê o Barômetro de Sustentabilidade, a divisão das variáveis dentre as dimensões de sustentabilidade (ambiental, social e econômica) considerando o uso de pesos ponderados entre as mesmas, assim como no Índice DJSI e a forma de visualização através de gráfico radar tal como usada pela Comissão de Desenvolvimento Sustentável (CDS) para demonstrar desempenho (LEONETI; NIRAZAWA; OLLIVEIRA, 2016).

O presente instrumento propicia as micro e pequenas empresas obter informações importantes podendo ser usadas para facilitar as tomadas de decisões. Os autores do instrumento desenvolvido esperam que a ferramenta possa contribuir para o aperfeiçoamento da gestão das MPEs, uma vez que o modelo aborda aspectos fundamentais de desenvolvimento sustentável e quantificáveis, baseado em dados existentes e/ou de fácil coleta e atualização periódica.

Os autores ainda defendem a simplicidade e objetividade do instrumento, sem necessidade de uso direto de variáveis contábeis, facilitando e agilizando o processo de autoavaliação das MPEs, o que normalmente não ocorre com os modelos tradicionais de avaliação da sustentabilidade empresarial.

Dado a apresentação do instrumento selecionado, o capítulo 5 apresentará o estudo de caso, bem como a aplicação do presente modelo de avaliação na empresa Casa do Óleo.

5 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, é apresentado um levantamento sobre o setor de serviços e manutenção automotiva e apresentação e diagnóstico da empresa Casa do Óleo, e a avaliação do nível de desempenho empresarial sustentável utilizando o instrumento de autoavaliação de sustentabilidade para micro e pequenas empresas desenvolvido por (LEONETI; NIRAZAWA; OLLIVEIRA, 2016), resultante da revisão sistemática da literatura. Por fim, será apresentado e analisado os resultados da intervenção realizada.

5.1 SETOR DE SERVIÇOS E MANUTENÇÃO AUTOMOTIVA

O setor automotivo é de enorme relevância na medida em que movimenta cerca de US\$ 2,5 trilhões por ano na economia mundial (SEBRAE, 2015). Neste setor, encontra-se o os serviços automotivos, representado pelas lojas de autopeças e oficinas mecânicas, que se caracteriza, em sua grande maioria, como pequenos negócios (SEBRAE, 2015).

No Brasil, o Sebrae desenvolveu uma pesquisa disponibilizada sob o nome de “Guia de Tendências para Serviços de Reparação Automotiva do Sebrae (2015)”, o qual traz o registro de 203 mil empresas deste segmento, presentes no território, gerando 180 mil empregos (CSE, 2012). Este guia, também traz algumas demandas que os setores de reparação automotiva vêm sofrendo, destaca-se aqui a “consciência ecológica da sociedade que resulta, inclusive, em regulamentações ambientais impostas às empresas de reparação veicular” (SEBRAE, 2015, p. 1)

O Guia do Sebrae (2015) ainda descreve que as atividades que se enquadram em “serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos” destacam-se como a atividade com maior número de empresas no Brasil, tendo o estado do Paraná ocupando o 5º lugar neste *ranking* com pouco mais de 20 mil empresas atuando neste segmento, desse total, o ramo de oficinas mecânicas lidera com aproximadamente 8 mil empresas no estado. Em relação ao porte das empresas a nível nacional, aproximadamente 3% se caracterizam como sendo de Pequeno Porte (EPP), o que revela um indicador da maturidade do segmento de reparação, na medida em que o alto número de Microempreendedor Individual – MEI (68%), por exemplo, “sinaliza que uma grande parcela dos empreendedores ainda está em um nível básico quanto à

gestão do negócio” (SEBRAE, 2015, p. 43).

No que tange às questões socioambientais deste setor, em especial à cadeia de lubrificantes, dois marcos Legais importantes marcam a preocupação dos impactos gerados nesta atividade econômica no Brasil (LOPES, 2016). A primeira é em relação ao desenvolvimento da resolução nº 362 de 2005 promovida pelo Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA) a qual regula as atividades de armazenamento, coleta e rerrefino de Óleos Lubrificantes Usados E Contaminados (OLUC), considerado perigosos devido sua toxicidade.

O segundo marco consiste na Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), Lei Federal nº 12.305 de 2010 que determina uma série de diretrizes relativas à gestão integrada e responsabilidade compartilhada em relação ao gerenciamento de resíduos sólidos, incluindo os perigosos, em todo território nacional. Especificamente, a PNRS (2010) traz que é responsabilidade dos “fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes de óleos lubrificantes, seus resíduos e embalagens, de estruturar e implementar sistemas de logística reversa” (Lei 12.305, art. 33), promovendo o retorno dos produtos pós consumo à sua cadeia produtiva, sendo imprescindível essas ações coordenadas entre os atores citados, uma vez que, segundo o Ministério do Meio Ambiente (MMA), 1 litro de OLUC pode contaminar 1 milhão de litros de água (LOPES, 2016).

Por tanto, dado os impactos desse setor, aproximar a sustentabilidade neste segmento é um caminho para desenvolver mais adequadamente os negócios. O conceito de sustentabilidade nos negócios é uma tendência fundamental para não só buscar a manutenção adequada das atividades, como também pelo fato de poder gerar vantagens competitivas (CALLADO, 2010), respondendo tanto as questões institucionais e normativas, bem como eficiência ao atingir aspectos econômicos sem desconsiderar os sociais e ambientais (BARBIERI *et al.*, 2007).

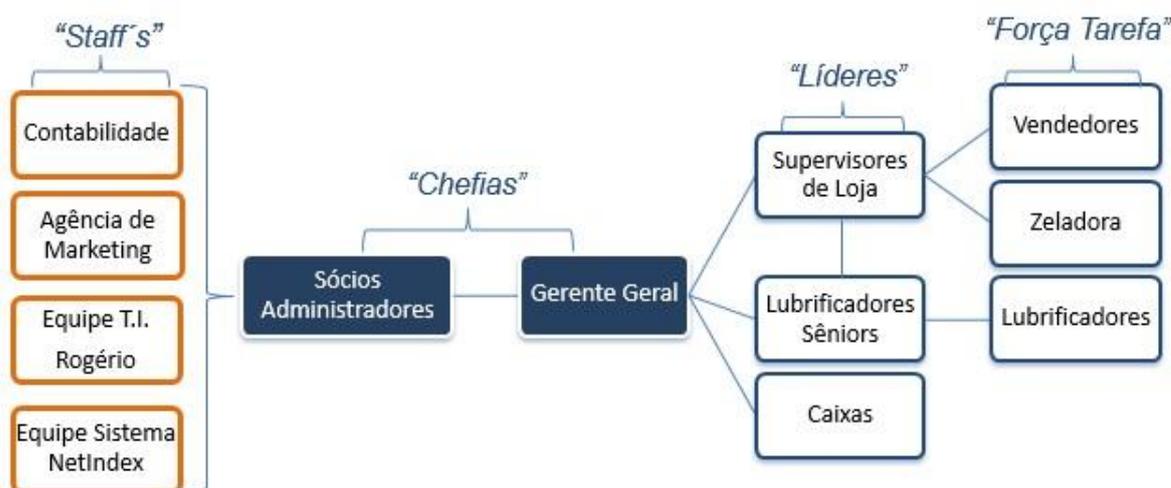
5.2 APRESENTAÇÃO E DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

O Grupo Casa do Óleo é composto por duas unidades de negócios situadas em Foz do Iguaçu-PR, em dois grandes centros comerciais da cidade. A empresa atua no ramo de comércio varejista de lubrificantes e autopeças e na prestação de serviços de manutenção automotiva, tendo como carro-chefe o serviço de troca de óleo. A empresa, no mercado desde 2007, atualmente conta com 16 colaboradores, tendo

vido fundada pelo casal Suzi e Paulo Muniz, atuais administradores da empresa. Desde 2012, suas duas filhas integram o quadro da empresa dividindo as tarefas administrativas, financeiras e comerciais, caracterizando assim, uma pequena empresa de gestão familiar.

A Casa do Óleo atua sobre alguns pilares estratégicos, sendo eles: Qualidade, Praticidade e Economia. As gestoras desde 2011 desenvolvem e aplicam planejamento estratégico e outras ferramentas tais como: organograma, plano de cargos, plano de comissionamento, fluxograma operacional entre outras, de forma a garantir monitoramento e melhorias de suas atividades. O organograma da empresa pode ser visto na Figura 9.

Figura 9 – Organograma: Grupo Casa Do Óleo



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em 2016, em uma revisão de planejamento estratégico, as gestoras se depararam com o termo “Sustentabilidade Empresarial”, e dado o impacto socioambiental que a natureza de seu negócio gera, a saber pela quantidade de resíduos sólidos (embalagens de lubrificantes, carcaças de filtros, entre outros) e líquidos contaminantes (fluidos diversos e óleo lubrificante usado e contaminado – OLUC), decidiram incorporar a sustentabilidade como um quarto pilar estratégico de atuação, em virtude de já haver uma demasiada preocupação e controles legais e normativos em relação a este tipo de negócio.

Outros aspectos que impulsionaram a empresa a buscar por um agir organizacional mais sustentável deve-se a incentivos financeiros e comerciais, citados

como sendo: linhas de crédito diferenciadas para negócios que promovam impacto socioambiental positivo, benefícios em imposto de renda, melhor relacionamento com fornecedores e parceiros, bem como órgãos públicos ao divulgarem processos de licitações onde, algumas vezes, alguns critérios de sustentabilidade e de ISO's aparecem como exigências de contratação e/ou aquisição.

Desde então, a empresa não busca um melhor desempenho de seu negócio e processos, mas também, um desempenho extramuros positivo, com uma visão mais abrangente, acreditando que o empreendedor sustentável pode e deve gerar melhorias em todo seu território. Assim, o grupo Casa do Óleo passou a realizar parcerias e articulações em rede que buscam, em conjunto, discutir e solucionar questões sociais e ambientais inerentes aos negócios e ao território.

Pensando assim, a empresa possui um programa chamado "Flor do Bem", onde cada pétala da flor representa as partes que devem ser envolvidas em cada projeto desenvolvido, sendo elas: a empresa, o cliente, a comunidade em geral e um beneficiário. Tal programa ancora, atualmente, seis projetos socioambientais, sendo três deles desenvolvidos pela própria empresa e os outros três são uma parceria de fomento e promoção de projetos locais.

Desde então, avaliar e mensurar o desempenho integral de suas operações e ações tem sido um desafio para as gestoras do grupo Casa do Óleo, para saber, se de fato, a sustentabilidade nos negócios está sendo atendida. Sendo este, um déficit da gestão que ainda precisa ser atendido, conforme conversas informais e entrevista inicial entre gestores e pesquisadora.

Esta pesquisa foi motivada justamente por esta lacuna e demanda gerencial com o objetivo de propor um modelo/instrumento/ferramenta para avaliar o nível de desempenho empresarial sustentável, que seja adequado ao contexto da empresa Casa do Óleo. Desse modo, a seguir, será apresentada a intervenção para aplicação do instrumento de autoavaliação da sustentabilidade empresarial, resultante da RSL, e, posteriormente, suas análises de resultados.

5.3 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL DA EMPRESA CASA DO ÓLEO

A avaliação ocorreu em duas fases, sendo: 1) Fase preparatória da aplicação do instrumento, a qual consistiu em apresentar para a sócia-administradora o

modelo/instrumento/ferramenta selecionado no processo da RSL e alinhamentos gerais para a aplicação do instrumento e avaliação da empresa; e 2) Fase de intervenção na empresa que se caracterizou por ocorrer a aplicação, efetivamente, do instrumento.

5.3.1 Fase Preparatória da Aplicação do Instrumento

Para esta fase, foi realizada uma série de procedimentos metodológicos a fim de alinhar a forma como se daria a aplicação do modelo de avaliação de desempenho sustentável da empresa Casa do Óleo. O modelo denominado “Índice de sustentabilidade para micro e pequenas empresas”, desenvolvido por Leoneti, Nirazawa e Olliveira (2016) (Anexo A), identificado e selecionado a partir dada RSL, foi apresentado em entrevista a sócia administradora para alinhamentos iniciais com o objetivo de preparar o Grupo Focal (GF) - estrutura, forma e conteúdo - para a aplicação do instrumento de avaliação.

A seleção dos participantes do Grupo Focal (GF) foi definida nesta entrevista, resultando um total de 05 pessoas, sendo: 01 sócio, 01 sócia-administradora, 02 supervisores e 01 assistente administrativa. Eu, como pesquisadora e gestora na empresa, limitei-me à moderação e facilitação do processo de intervenção e aplicação do instrumento.

Na entrevista inicial, a sócia-administradora teve acesso ao instrumento de avaliação a ser aplicado na empresa bem como as suas questões. Com isso, foi identificado a necessidade de levantamento de documentos e informações da empresa para que, no dia agendado com o GF para aplicação do instrumento, as questões pudessem ser respondidas com a devida veracidade de dados.

Os documentos identificados, foram: Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), Balanço Social, Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), Livro de Inventário Ambiental com os certificados de coleta de resíduos sólidos e líquidos gerados pela empresa, ficha técnica dos principais produtos comercializados e equipamentos da empresa, relatório de pesquisa de opinião e satisfação dos clientes realizado continuamente via questionário *online* utilizando a plataforma *SurveyMonkey* e documentos diversos (conta de água, conta de luz e guias de impostos).

Após essa preparação inicial, a atividade com o GF foi agendada e realizada

em Junho de 2021 na sede da empresa, de forma presencial. Tal atividade recebeu o nome de “Etapa de Intervenção” e será apresentada a seguir.

5.3.2 Fase de Intervenção para Avaliação de Desempenho Sustentável da Casa do Óleo

Nesta fase, foi aplicado o modelo de avaliação de desempenho empresarial, desenvolvido por Leoneti, Nirazawa e Olliveira (2016), denominado “Índice de autoavaliação da sustentabilidade para micro e pequenas empresas”. A aplicação reuniu os membros do GF e se deu via questionário estruturado a partir do próprio instrumento do modelo de Leoneti, Nirazawa e Olliveira (2016).

O período de trabalho com o grupo focal ocorreu em forma de *workshop*, com duração aproximada de 03 horas e em duas etapas. Na primeira etapa foi apresentado uma síntese da teoria encontrada na revisão narrativa acerca dos conceitos, o tripé da sustentabilidade, as boas práticas das empresas que podem ser mensuradas a partir de indicadores e a importância de uma ferramenta de gestão capaz de avaliar o desempenho do ponto de vista da sustentabilidade. (Figura 10).

Figura 10 – Registros fotográficos da 1ª parte do *workshop* com o GF



Fonte: Elaborado pela autora (2021)⁴.

⁴ As imagens foram realizadas e cedidas com a autorização de sua veiculação pela empresa, tendo como fim a apresentação e a publicação técnica-científica. Em relação à exposição dos colaboradores, ressalta-se que o uso de direito de imagem está previsto no contrato empregatício e regimento interno da empresa.

Na segunda etapa do *workshop* (Figura 11), ocorreu a apresentação do instrumento de avaliação (Anexo A). Uma cópia do instrumento contendo as variáveis de avaliação foi impresso a cada um dos participantes que discutiram item por item em conjunto e consultaram os documentos necessários da empresa para adequarem as análises de cada variável de avaliação e seus respectivos valores (%). O período de análise considerado para a avaliação foi os últimos 13 meses, ou seja, de maio/20 a maio/21.

Figura 11 – Registros fotográficos da 2ª parte do *workshop*



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para a análise e preenchimento das variáveis do instrumento, a mesma instrução do método original foi utilizada, qual seja: responder com uma porcentagem de referência, sendo de 0 a 100% (quanto maior melhor), às questões referentes às dimensões ambientais e sociais e, às questões da dimensão econômica, responder numa escala de concordância com a afirmação numa escala de 0 a 100 (quanto maior melhor).

Após as discussões em grupo, as respostas referentes as coletas de valores foram centralizadas no instrumento impresso em posse da sócia-administradora. Algumas questões relacionadas a dimensão social, dos subtemas “Fornecedores” e “Setor público” e da dimensão econômica relacionadas a “Lucro e Valor” e “Investimento” ficaram em aberto devido à falta de documento, registro ou informação atualizada. Para responder à essas questões, foi acionado o contador da empresa e demandado as informações faltantes para preencher o instrumento. Tal envolvimento ocorreu via *e-mail*, entre a sócia administradora e o contador da empresa, ainda em junho/21.

As informações presentes no instrumento impresso resultante do GP e na resposta recebida do contador foram transcritas para uma em planilha de *Excel*

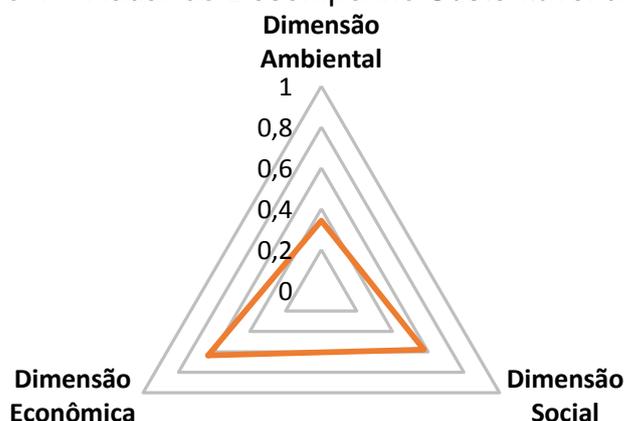
conforme Leoneti, Nirazawa e Olliveira (2016) (Anexo A), disponibilizada pelo grupo de pesquisa INTEGRA da FEA-USP, sob a coordenação do Prof. Dr. Alexandre Leoneti, autor do modelo de avaliação denominado “Índice de autoavaliação da sustentabilidade para micro e pequenas empresas”. A apresentação e análise dos resultados da aplicação deste instrumento na empresa Casa do Óleo são feitas no próximo tópico.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA CASA DO ÓLEO

Esta etapa do trabalho, levou em consideração a proposição de apresentação e análise prevista no modelo de avaliação de Leoneti, Nirazawa e Olliveira (2016). Assim, será apresentado o índice geral de sustentabilidade, bem como a pontuação que a empresa obteve em cada dimensão analisada (ambiental, social e econômica) e os valores que cada variável de avaliação recebeu.

A análise das pontuações dadas pelo GF mostra que a empresa obteve melhor desempenho nas dimensões econômica e social, apresentando um desempenho menor na dimensão ambiental (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Radar do Desempenho Sustentável da Casa do Óleo



Fonte: Dados da pesquisa.

A representação gráfica em radar facilita a observação do equilíbrio entre as dimensões de análise, onde quanto mais próximo de 01 (um), considera-se a empresa mais adequada aos conceitos da sustentabilidade. Nesse sentido, o Gráfico 4, gerado a partir do instrumento utilizado, evidencia que a empresa não tem um desempenho equilibrado entre as dimensões analisadas, sendo necessário uma melhoria no que diz respeito à dimensão ambiental.

Os índices obtidos em cada dimensão, bem como a média geral de sustentabilidade da Casa do Óleo, podem ser visualizados na Tabela 1.

TABELA 1 – Índices de Desempenho Sustentável da Casa do Óleo por Dimensões

Dimensão/Tema:	Subtemas de Análise:	Índice:
Ambiental	Ar, Água, Ocupação de terra, Lixo, Energia, Materiais, Biodiversidade	34%
Social	Práticas do trabalho, Cidadania, Relação com cliente, Fornecedores, Setor público	58%
Econômica	Lucro e valor, Investimento	63%
Índice Agregado Geral:		52%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Pode-se dizer, a partir da Tabela 1, que a empresa possui um desempenho sustentável mediano (52%), considerando o instrumento de análise proposto para a avaliação. O baixo desempenho na dimensão ambiental foi compensado por um melhor desempenho das demais dimensões.

Os resultados apresentados de forma agrupado não evidenciam quais variáveis mais impactaram nos resultados obtidos. Desta forma, para que se tivesse uma visão mais clara das variáveis que impactaram mais positivamente e negativamente no desempenho global da Casa do Óleo, cada uma das dimensões foi analisada separadamente, conforme segue.

6.1 AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO AMBIENTAL

A dimensão ambiental composta por variáveis relacionadas a Ar, Água, Ocupação de terra, Lixo, Energia, Materiais e Biodiversidade, obteve um índice de desempenho igual a 34%, e foi a dimensão com menor desempenho avaliado. Esse desempenho foi puxado para baixo pelas variáveis 1.1.1 (“% de transporte não poluentes” dos colaboradores), 1.2 (“% água reaproveitada) e 1.5 (“energia”), que não obtiveram pontuação (Figura 12).

Figura 12 – Variáveis e valores de contexto da dimensão ambiental

1 Dimensão Ambiental		Valor	Peso
1.1 Ar	% transporte coletivo utilizado pelos colaboradores	27,0%	0,08
1.1.1	% transporte não poluentes (colaboradores)	0,0%	0,08
1.2 Água	% água reaproveitada	0,0%	0,08
1.2.1	% descarte de água sem poluentes	88,0%	0,08
1.3 Ocupação de terra	% área verde	2,0%	0,08
1.3.1	% de área efetivamente utilizada nas instalações da empresa	52,0%	0,08
1.4 Lixo	% lixo separado para reciclagem	63,0%	0,08
1.4.1	% lixo gerados sem poluentes	45,0%	0,08
1.5 Energia	% consumo de energia renovável	0,0%	0,08
1.5.1	% utilização de equipamentos mais eficientes no consumo de energia	31,0%	0,08
1.6 Materiais	% utilização de matéria-prima reciclada ou de reuso	70,0%	0,08
1.6.1	% utilização de matéria-prima não-tóxica	59,0%	0,08
1.7 Biodiversidade	% utilização de recursos originalmente locais	7,0%	0,08

Fonte: Dados da pesquisa.

O GF considerou que as variáveis que obtiveram pontuação igual a zero, a empresa não as realiza ou não dispõe desse tipo de processo em suas operações. Entendendo que seria importante desenvolver ações que impactassem de forma mais positiva tais variáveis. Para a variável 1.1.1 de “% transporte não poluentes (colaboradores)” a empresa não tem um programa de estímulo ao uso de veículos não poluentes, como exemplo: bicicleta. No entanto, o GF conclui que dado os trajetos de deslocamento, riscos de acidente comparado a quantidade de colaboradores ativos na empresa, esta variável poderia ser desconsiderada numa próxima análise.

Para as variáveis de Água (1.2) e Energia (1.5) que também obtiveram pontuação igual a zero, a empresa não realiza ou dispõe de recursos para reaproveitamento desses recursos naturais, porém, entende que é fundamental esta variável de análise bem como investir em meios de realizar tal reaproveitamento e consumo mais eficiente. Adequar a empresa para atender estas variáveis pode, inclusive, impactar positivamente no aspecto econômico-financeiro também.

As variáveis abaixo da média (valores entre 0 e 50) correspondem a questões que a empresa realiza ou está presente em suas operações, porém, com menor representatividade. A “% de área verde (item 1.3) calculada em apenas 2%, mostra que é uma variável pouco presente nas instalações da empresa. A variável 1.1 “% de transporte coletivo usado pelos colaboradores” é atendida com apenas 27%. O GF aponta que a maioria dos colaboradores utilizam veículo próprio para jornada de trabalho. Sobre a 1.7 “% utilização de recursos originalmente locais” (7%), representando que os recursos utilizados advêm, a grande maioria, de fora, tais como: matéria-prima e para revenda. E, por fim, a “% de utilização de equipamentos com maior eficiência energética”, avaliada em 31% a partir da observação do selo de

eficiência energética nos equipamentos listados pelo GF.

Já nas variáveis 1.2.1, 1.3.1, 1.4, 1.4.1, 1.6 e 1.6.1 a empresa obteve valores de contexto superiores à média (avaliadas acima de 50). Sobre a variável 1.2.1 (“Descarte de água sem poluentes”), o GF analisou o volume de água utilizado dos últimos 12 meses (maio/20 a maio/21), das duas unidades, a partir de consulta a contas de água da empresa e cruzou com uma média de filtragem que a caixa separadora de água e óleo realiza diariamente na parte da oficina das duas lojas. O resultado de 88% de descarte de água sem poluente demonstra que a caixa separadora, que o setor é por lei obrigado a instalar, exerce influência no desempenho ambiental da empresa e impacto positivo ao ecossistema.

Em relação a variável 1.3.1 “% de área efetivamente usada nas instalações da empresa”, o valor de contexto foi obtido através de documentos tais como contratos de locação e alvarás de funcionamento, onde demonstra que a maior parte de área ocupada pela empresa é de área construída, estando localizadas no meio urbano central. No que se refere ao 1.4 “% de lixo separado para reciclagem”, o GF listou todos os tipos de resíduos gerados pelas atividades da empresa e cruzou a informação com os certificados de coleta de resíduos do segmento e também com o Livro de Inventário Ambiental disponível para consulta no dia do *workshop*.

Sobre os valores de contexto das variáveis 1.6 (“% utilização de matérias primas recicladas e/ou de reuso”) e 1.6.1 (“% utilização de matérias primas não tóxicas”), o GF listou todas as principais matérias-primas necessárias para as atividades da empresa, levando em consideração papel sulfite, papelão, estopa de pano e tambores de óleo, para as recicladas e de reuso. E, para as não tóxicas, o GF considerou as fichas técnicas de insumos e produtos necessários, em especial, para a realização dos serviços oferecidos na empresa.

Para a 1.4.1 (“% de lixo gerado sem poluentes”), foi levado em consideração o volume semanal gerado, projetado por 12 meses tendo em vista os tipos de cada resíduo (tóxico, poluente, orgânico, reciclável, dejetos, etc.), chegando à conclusão que a maior parte de resíduo produzido pela empresa tem destinação legal ou voluntária para reciclagem e/ou logística reversa.

Com isso, as variáveis de impacto que retratam o desempenho da dimensão ambiental carecem de uma atenção maior e melhores práticas no cotidiano e processos da empresa, em especial as que retratam os subtemas de Água e Energia. Sugere-se que a empresa repense uma forma de uso otimizado dos recursos naturais,

incrementando uso de placas de energia fotovoltaica e cisternas para captação de água da chuva reaproveitando para o uso na parte das oficinas, por exemplo.

6.2 AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO SOCIAL

A dimensão social da avaliação, cujo subtemas de análise são: Práticas do trabalho, Cidadania, Relação com cliente, Fornecedores e Setor público, obteve um índice de 58%, caracterizando um desempenho mediano da empresa frente as variáveis de impacto social avaliadas pelo GF. Verifica-se que 33% das variáveis não são atendidas pela empresa em nenhum grau, ou seja, 4 variáveis receberam valores igual a zero em sua avaliação, são elas: a 2.2 (“% colaboradores incentivados a participar de trabalhos voluntários”), a 2.3.2 (“% de privacidade com dados os clientes”), a 2.4 que diz respeito a “% fornecedores e parceiros que seguem conceitos de sustentabilidade” e, por fim, a 2.5.1 que remete a “%fiscalização sobre impostos pagos” (Figura 13).

Figura 13 – Variáveis e valores de contexto da dimensão social

2 Dimensão Social	PPRRA - PCMSO	Valor	Peso
2.1 Práticas do trabalho	% colaboradores treinados pela empresa (conhecimento específico)	93,8%	0,08
2.1.1	% ausência de faltas não justificadas	100,0%	0,08
2.1.2	% conformidade com leis trabalhistas	100,0%	0,08
2.1.3	% prevenção de problemas com saúde ocupacional	100,0%	0,08
2.2 Cidadania	% colaboradores incentivados em participar de trabalhos voluntários	0,0%	0,08
2.2.1	% produtos e serviços planejados para não oferecer risco na utilização	61,7%	0,08
2.3 Relação com cliente	% reclamações atendidas e sugestões implementadas	36,8%	0,08
2.3.1	% produtos com informações adequadas (rótulos, manuais, etc.)	100,0%	0,08
2.3.2	% privacidade com dados dos clientes	0,0%	0,08
2.4 Fornecedores	% fornecedores e parceiros que seguem conceitos de sustentabilidade	0,0%	0,08
2.5 Setor público	% de impostos pagos (devidos e não sonegados)	100,0%	0,08
	% fiscalização sobre impostos pagos	0,0%	0,08

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação a variáveis que obtiveram pontuação igual a zero, algumas considerações foram apontadas pelo GF. No que tange à variável “Cidadania” (item 2.2) onde, embora a empresa não realize um trabalho de incentivo a trabalhos voluntários, ela desenvolve e envolve os colaboradores em seus próprios projetos sociais, tais como: campanhas de arrecadação de alimentos e vestuários, projeto “Troca Boa a gente Doa”, dentre outros pontuais. E, a questão sobre “% fiscalização sobre impostos pagos” (2.5.1 do subtema Setor Público) gerou um certo desentendimento na análise, já que o instrumento avalia que quanto maior o valor de contexto da empresa, melhor também é o resultado, o que tornou esta variável um

tanto incoerente aos olhos do GF.

Todavia, em consulta com o contador da empresa, tal variável foi interpretada como sendo o governo fiscalizando os impostos pagos, constatou-se que não houve nenhum histórico de fiscalização dado que os impostos da empresa se encontram em dia, não havendo dívidas e não sofrendo, no período de maio/20 a maio/21, nenhuma fiscalização por parte de tal. Sugere-se que numa próxima avaliação tal variável seja revisada de forma a não punir a média de pontuação obtida na dimensão social e tão pouco impactar no índice agregado de sustentabilidade, considerando o resultado triplo (social, ambiental e econômico).

Dessa forma, o GF preferiu não responder as variáveis do subtema “Setor Público” (2.5 e 2.5.1) por não estar empossados de tais informações. Essas duas questões foram analisadas e respondidas com o apoio recebido via *e-mail* do contador da empresa, através do contato entre a sócia administradora e seu escritório de contabilidade. Reforça-se aqui uma necessidade exclusiva na apresentação do instrumento desenvolvido por Leoneti, Nirazawa e Olliveira (2016), validando a necessidade do apoio e dados contábeis para aplicar o instrumento de autoavaliação, na prática.

A variável em que a empresa recebeu o valor abaixo da média, representa a relação com cliente medida em “% de reclamações atendidas e sugestões implementadas”. Para esta análise, o GF se embasou em duas ferramentas que a empresa utiliza de forma contínua. Uma delas é a avaliação e comentários deixados pelos clientes através do mecanismo gratuito e voluntário disponibilizado pelo Google, o qual a empresa monitora periodicamente e reporta em reunião aos colaboradores.

A outra ferramenta, de acordo com o GF, é a pesquisa de opinião e satisfação que a empresa realiza utilizando a plataforma *online SurveyMonkey*, versão gratuita, a qual fica disponibilizada num *tablet* nos balcões de atendimento das lojas e o cliente pode expressar sua satisfação e registrar comentários, sugestões e/ou reclamações. Esse acompanhamento, também ocorre durante todo o ano a fim de adequar e aperfeiçoar o ambiente, o atendimento, o portfólio de produtos e marcas e a melhoria dos serviços oferecidos pela empresa.

A variável que recebeu um valor próximo a média corresponde a “% produtos e serviços planejados para não oferecer risco na utilização” (2.2.1), a qual o GF se utilizou do PPRA e das fichas quanto ao fornecimento periódico e uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), bem como análise dos equipamentos e

máquinas que estão em uso, de forma adequada, e dos que estão em manutenção. Tal análise ressaltou que as operações na empresa ocorrem dentro da conformidade legal de segurança do trabalho em aproximadamente 62%. O GF atrelou à esta nota o fato de haver equipamentos que necessitam serem revisados e/ou substituídos, a fim de proporcionar um maior conforto e segurança na hora de realizar serviços.

Nas demais variáveis sociais, a empresa recebeu notas superiores à média. As variáveis que tange às Práticas do Trabalho (identificadas como sendo do grupo 2.1 da Figura 13), por exemplo, quase todas foram atendidas em 100%. Os principais documentos analisados pelo GF para responder tais variáveis foram PCMSO, PPRA e relatórios gerenciais da área de recursos humanos e gestão de pessoas. Esta análise remete que a empresa trabalha dentro das conformidades legais trabalhistas, num nível satisfatório.

Em relação ao item 2.3.1 (“% de produtos com informações adequadas em rótulos, manuais, etc.”) também atendido em 100%, levou-se em conta a apresentação física (embalagens) e fichas técnicas da gama de produtos disponibilizados aos clientes. Assim, segundo o GF, todos os produtos comercializados pela empresa apresentam embalagem com descrições apropriadas sobre item, já de fábrica.

Em uma análise global desta dimensão a empresa obteve um desempenho satisfatório, aproximadamente em 60% das variáveis ela obteve valores acima da média. Alguns pontos importantes que vale a pena ressaltar, e que necessitam de um reforço e atenção especial no cotidiano e/ou rotinas de trabalho da empresa, são os itens relacionados a proteção de dados dos clientes (item 2.3.2), através de adoção de mecanismos ou rotinas de conformidade (*compliance*), por exemplo.

Destaca-se a importância dada à variável de fornecedores e parceiros que seguem conceitos de sustentabilidade (item 2.4). Neste caso, a empresa poderia elaborar uma avaliação sobre sua cadeia de suprimentos, incluindo a sustentabilidade como critério de relacionamento e priorizar àqueles que atendam melhor a essa conjuntura, o que poderia, inclusive, surtir um efeito cascata (a longo prazo) entre a rede de fornecedores e parceiros.

6.3 AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO ECONÔMICA

A dimensão econômica, avaliada com o maior índice de desempenho (63%), contém 02 subtemas de análise: Lucro/Valor e Investimento. Nesta dimensão, as variáveis de impacto se apresentam a partir de afirmações de concordância, e não numa medida de %, devido a ajustes que o instrumento necessitou a partir do teste de validação em sua fase de desenvolvimento (LEONETI; NIRAZAWA; OLLIVEIRA, 2016). A interpretação se deu em forma de concordância numa escala de 0 a 100, mantendo-se os pesos e média ponderada para o cálculo dos índices conforme a versão original (Anexo A).

A análise da avaliação da dimensão econômica revela um melhor desempenho desta comparado com as da demais, com aproximadamente 73% das variáveis sendo atendidas com valores superiores à média (Figura 14).

Figura 14 – Variáveis e valores de contexto da dimensão econômica

3 Dimensão Econômica		Valor	Peso
3.1 Lucro e valor	Seria preferível manter a empresa e obter lucro ao invés de aplicar o valor investido e obter juros	100,0%	0,09
3.1.1	A empresa obtém lucro principalmente a partir do capital próprio investido	78,0%	0,09
3.1.2	A empresa normalmente obtém um lucro residual, que é um valor maior do que o lucro esperado	0,0%	0,09
3.2 Investimento	A empresa realiza novos investimentos com valor específico do lucro	80,0%	0,09
3.2.1	A empresa realiza investimento em pesquisa e desenvolvimento com valor específico do lucro	0,0%	0,09
3.2.2	A captação de recursos de terceiros para o financiamento da empresa é adequado ao lucro por ela obtido	100,0%	0,09
3.2.3	Há na empresa muito mais capital próprio investido do que capital de terceiros	60,0%	0,09
3.2.4	A empresa possui uma variedade de clientes ativos a qual diminui a concentração de vendas	100,0%	0,09
3.2.5	A empresa possui uma parte do faturamento permanente ou constante	90,0%	0,09
3.2.6	Os custos fixos da empresa estão adequados ao faturamento	70,0%	0,09
3.2.7	A empresa realiza prestação de contas e fornece informações transparentes para todos os colaboradores	20,0%	0,09

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim como na dimensão social, o GF encontrou dificuldade em responder algumas das variáveis econômicas, sendo enviadas pela sócia-administradora (também participante do GF) ao contador da empresa. Quanto às demais variáveis avaliadas pelo GF, apenas 02 ficaram com pontuação igual a zero: a 3.1.2 “A empresa normalmente obtém um lucro residual, que é um valor maior do que o lucro esperado” sob a justificativa de período de pandemia e variáveis externas incontroláveis (ex.: Decretos) e a 3.2.1 “A empresa realiza investimento em pesquisa e desenvolvimento

com valor específico do lucro” entendendo que a empresa não realiza esse tipo de ação, no atual momento.

A variável que obteve pontuação inferior à média diz respeito a “A empresa realiza prestação de contas e fornece informações transparentes para todos os colaboradores” (item 3.2.7) e justifica-se tal valor por compartilhar apenas informações pertinentes a vendas, metas e comissão. Outras informações ficam restritas apenas aos sócios da empresa não havendo canal de compartilhamento com o quadro de colaboradores.

As demais variáveis econômicas, ainda não citadas, que receberam avaliações acima da média dizem respeito a lucro e valor, item 3.1.1 “A empresa obtém lucro principalmente a partir do capital próprio investido”. O GF entendeu que a empresa obtém lucro não só a partir do capital próprio investido, mas também devido ao crédito junto aos fornecedores e limites de crédito bancários, participando com aproximadamente 22% na geração de lucro da empresa. Tais créditos auxiliam no capital de giro e formação de estoque para revenda. Esta mesma justificativa foi constatada pelo GF no item 3.2 “A empresa realiza novos investimentos com valor específico do lucro”, a qual a empresa também conta com limites e empréstimos bancários, em aproximadamente 20% nos últimos 12 meses, considerando maio/20 a jun/20.

No que se refere ao item 3.2.3 “Há na empresa muito mais capital próprio investido do que capital de terceiros”, o GF analisou que há aproximadamente 60% de capital próprio investido, considerando o período de análise, devido ao crédito junto aos fornecedores para formação estoque, uma vez que a empresa atende o varejo. Essa análise foi possível a partir de consultas a relatórios gerenciais de compras e contas a pagar, dentre outros relatórios financeiros gerenciais.

Por fim, em relação a variável 3.2.4 “A empresa possui uma variedade de clientes ativos a qual diminui a concentração de vendas”, o GF entende que dada a natureza do setor da empresa e dos produtos e serviços que oferecem, por ser bem de consumo, a variedade de clientes ativos é 100%, não havendo concentração de vendas a um único grupo/nicho.

Como análise geral das avaliações da dimensão econômica, pode-se dizer que a empresa obteve um desempenho satisfatório em relação a obtenção de lucro e investimentos. Ainda que o período analisado tenha se sobreposto a um período de incertezas devido a Pandemia da Covid-19, a qual empresas foram afetadas em suas

atividades devido a Decretos de Suspensão de atividade e falta de matéria-prima para produção/consumo. Em Foz do Iguaçu, esse período teve início em março de 2020 com reflexos ainda presentes.

Subentende-se, assim, que a empresa possui uma boa gestão econômico-financeira, pois além de ter suportado esse período de crise socioeconômica, ela ainda opera com mais capital próprio do que de terceiros. Fato corroborado pelo item 3.1 ao ter o resultado de que é 100% preferível manter a empresa do que aplicar o capital investido e obter juros.

Uma preocupação identificada na dimensão econômica está relacionada a margem de lucro residual, que é nula, e aos custos fixos atuais comparado ao faturamento atual (levando em conta o período dos últimos 12 meses conforme avaliação do GF). Supõe-se que a queda e o baixo resultado apresentado no faturamento durante este período, em decorrência à crise causada pela pandemia da Covid-19, se manteve constante (abaixo do faturamento habitual do negócio) e os custos fixos possivelmente se mantiveram os mesmos.

Vale ressaltar a ação externa que a dimensão econômica traz no que tange a investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), que não é realizado, bem como o compartilhamento de informações sobre o negócio ao quadro de colaboradores. Neste caso, orienta-se que os gestores desenvolvam um canal ativo, tanto para parcerias voluntárias para pesquisas e desenvolvimento, quanto para uma melhor comunicação de forma transparente e completa junto aos colaboradores. Essa interação pode gerar reflexos positivos no que tange ao alinhamento da equipe, motivação e maior grau de inovação e capacidade criativa.

Como orientação geral nos aspectos da dimensão econômica, sugere-se que, provisoriamente devido ao período enfrentado, a empresa priorize os produtos de alto giro e que forneçam melhores margens, de modo a concentrar o estoque nesses itens, equilibrando o estoque, custos fixos e capital próprio investido. Assim, diminui-se a influência de capital de terceiros e aumenta-se o valor do patrimônio.

7 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo investigar e propor um modelo de avaliação de desempenho empresarial, sob o ponto de vista da sustentabilidade, voltado a uma pequena empresa do setor de serviços e manutenção automotiva. Por meio da revisão da literatura, foram investigados modelos (e características) capazes de avaliar o desempenho sustentável de pequenas empresas e/ou empresas do setor de manutenção automotiva. Conseqüentemente, foi feita a seleção do instrumento/ferramenta mais adequado para ser aplicado no estudo de caso que motivou o estudo, atendendo aos objetivos deste trabalho.

A aplicação do modelo selecionado na empresa denominada Casa do Óleo (nome fantasia), de pequeno porte e do ramo varejista e prestação de serviços de lubrificação automotiva, forneceu à empresa uma solução que supre um déficit gerencial desde 2016. Isto é, buscava-se a sustentabilidade como estratégia de negócio, porém, sem dispor de um modelo de avaliação de desempenho de suas ações e processos que dialogue com as tendências do desenvolvimento sustentável.

Para este problema, a proposta trazida através da Revisão Sistemática da Literatura, foi o instrumento intitulado "Índice de Sustentabilidade como Instrumento de Autoavaliação de Micro e Pequenas Empresas (MPEs)" desenvolvido por Leoneti, Nirazawa e Olliveira (2016). A aplicação do instrumento sofreu uma adaptação dado que a pesquisadora exerce também a função de gestora na referida empresa, o que resultou na seleção de membros para compor um Grupo Focal para analisar e responder o instrumento de avaliação. Dessa forma, a pesquisadora desempenhou o papel de moderadora e facilitadora do processo, mantendo o rigor científico que a pesquisa exige.

A aplicação do instrumento proposto permitiu a empresa analisar seu desempenho nas dimensões fundamentais da sustentabilidade: social, ambiental e econômica, considerando os últimos 13 meses de atuação. O corte temporal foi fundamental nesta primeira implantação de um modelo de avaliação de desempenho justamente para viabilizar tal implemento "piloto".

A empresa obteve um desempenho mediano considerando o equilíbrio entre tais variáveis, resultando em um índice agregado chamado Índice Geral de Sustentabilidade igual a 52%. Analisando os índices de desempenho isolados, por dimensão, destaca-se a dimensão econômica com o melhor desempenho avaliado

em 63%, seguida da dimensão social (58%) e a ambiental com o menor desempenho avaliado (34%).

Dentre os subtemas e variáveis de análise que mais tiveram impacto negativo, destaca-se para a dimensão ambiental a questão de água e energia, com a prática de melhor uso ou reaproveitamento dos recursos naturais não identificados na empresa. Na dimensão social destaca-se aspectos relacionados a falta de um mecanismo para proteção de dados dos clientes (bem como colaboradores) e para avaliar a sustentabilidade presente em seus fornecedores e parceiros (cadeia de suprimento). Por fim, a dimensão econômica elucida a baixa de recursos financeiros e lucro residual, dado a queda de faturamento ocasionado, principalmente, pela crise socioeconômica d Covid-19 com reflexos até hoje, no cenário comercial de Foz do Iguaçu (PR).

A aplicação do instrumento para avaliação de desempenho sustentável da Casa do Óleo, a qual não possuía um mecanismo de avaliação de suas práticas sob a estratégia da sustentabilidade empresarial respondeu à pergunta de pesquisa inicial “Como mensurar o desempenho empresarial do grupo do Casa do Óleo sob a ótica da sustentabilidade?” Dessa forma, sendo o instrumento proposto de caráter autoavaliativo (LEONETI; NIRAZAWA; OLLIVEIRA, 2016), não fez parte desta pesquisa realizar auditoria em relação as respostas, uma vez que não fez parte também dos objetivos estabelecidos.

Essa proposta, que veio a solucionar um déficit gerencial da empresa, pode proporcionar melhorias no desempenho organizacional e, com isso, possíveis vantagens competitivas mais sustentáveis no mercado, se realizada de forma recorrente. Assim, recomenda-se que a empresa se aproprie desse instrumento como uma ferramenta gerencial de uso periódico, aproximando a sustentabilidade das suas práticas e, podendo, inclusive, utilizar o instrumento como diagnóstico complementar ao planejamento estratégico a fim de desenvolver ações de melhorias contínuas e mais sustentáveis.

Sugere-se que a empresa reaplique o instrumento de avaliação a cada 12 meses ou outro intervalo de tempo não muito aquém disso, para manter os conceitos de sustentabilidade mais próximos da prática organizacional. Ressalta-se ainda que o modelo por ser autoavaliativo promove um ambiente mais amigável e simples para mensurar o desempenho.

Resgatando os objetivos específicos, a pesquisa correspondeu apresentando

os conceitos e modelos de avaliação de desempenho empresarial sustentável existentes na literatura, através da revisão narrativa e investigou modelos/instrumentos/ferramentas que fossem direcionados à pequenas empresas e/ou empresas do setor de manutenção automotiva por meio da revisão sistemática, e, a partir disso, selecionou o mais adequado para realizar a aplicação do estudo de caso na empresa Casa do Óleo.

Assim, conclui-se que a pesquisa atingiu seu objetivo principal proposto de investigar e propor um modelo de avaliação de desempenho empresarial, sob o ponto de vista da sustentabilidade, voltado à uma pequena empresa do setor de serviços e manutenção automotiva. As metodologias utilizadas e o percurso metodológico realizado contribuíram para o êxito do alcance dos objetivos aqui estabelecidos.

Como reflexões, a presente pesquisa trouxe uma contribuição no campo teórico, por emergir principais modelos de avaliação de desempenho empresarial sustentável mais discutidos na literatura, em especial, voltado ao âmbito de pequenas empresas e/ou empresas do setor de manutenção automotiva. O estudo ainda revelou que embora seja um tema crescente e tendencioso às práticas empresariais no contexto de desenvolvimento sustentável, ainda é um tema pouco desdobrado no âmbito de pequenas empresas e prestadores de serviços automotivos.

Em segundo plano, ainda pode-se dizer que a forma utilizada para aplicação do instrumento no presente estudo de caso pode ser um ganho teórico na medida em que agrega um método que complementa a prática do modelo "Índice de Sustentabilidade como Instrumento de Autoavaliação de Micro e Pequenas Empresas (MPEs)" desenvolvido por Leoneti, Nirazawa e Olliveira (2016).

Como limitações identificadas nesta pesquisa, no que tange à aplicação do instrumento, a literatura original do modelo de avaliação apresentada por Leoneti et al. (2016) dizia não haver necessidade de consulta a aspectos contábeis, porém, na prática, o GF necessitou recorrer a algumas informações e cálculos do contador da empresa para responder de forma verídica e embasada algumas variáveis identificadas na avaliação da dimensão social e econômica. Esse fato levou o cronograma da pesquisa a um atraso não previsto devido à (in)disponibilidade de agenda do contador em dar o devido retorno. Vale mencionar também que, considerando o caráter de autoavaliação do modelo, não fez parte desta pesquisa realizar auditoria em relação as respostas, tão pouco, é parte dos objetivos aqui estabelecidos.

Em relação a estrutura conceitual e de análise do instrumento, notou-se a necessidade de adequações relativas a forma e conteúdo das variáveis, sendo necessária uma revisão de ajustes das questões sem que haja prejuízo quantitativo para as empresas ou gestores no momento da autoavaliação (pesos e pontuação). Desta forma, recomenda-se para pesquisas futuras, que o instrumento seja revisado e atualizado em seus subtemas e variáveis de análise na medida em que novos conceitos e indicadores de sustentabilidade sejam desenvolvidos e/ou necessitados, de forma específica.

Ainda com limitação da pesquisa, por ser o instrumento aplicado de caráter autoavaliativo, ele não dispõe de um ranking de posições por empresas ou setor, e tão pouco, também, foi encontrado na literatura um instrumento direcionado ao setor, no Brasil, sendo capaz de mensurar a sustentabilidade dos pequenos negócios desse setor. Portanto, não há uma referência na bibliografia que mesure uma nota/índice padrão para o setor do presente estudo para compor uma análise comparativa mais abrangente.

Como recomendações futuras, além de sugerir que a empresa utilize o instrumento para avaliações periódicas, que podem ser anuais ou a cada 24 meses, a fim de criar uma régua própria de comparação e melhorias, recomenda-se ainda que o instrumento seja revisado e atualizado em seus subtemas e variáveis de análise na medida em que novos conceitos e indicadores de sustentabilidade sejam desenvolvidos e/ou necessitados, de forma específica.

Alguns modelos de relatórios e modelos de avaliação que passam por recentes atualizações no contexto brasileiro, podendo inspirar uma nova adequação ao instrumento autoavaliativo proposto por Leoneti et al (2016) são: GRI (Global Reporting Initiative), Indicadores Ethos e Sistema B. A exemplo, aspectos trabalhistas em relação a questões raciais não foram identificados no modelo de Leoneti et al (2016), mas são encontrados no GRI e no Indicadores Ethos.

A demais, algumas variáveis reafirmam compromissos Legais e Normativos, realçando o básico ou o mínimo necessário e esperado para um empreendimento operar, reforçando a necessidade de revisar, atualizar e inserir novas variáveis de impacto, tendo em vista que, apesar das limitações encontradas, o modelo se mostrou prático, simples e objetivo de ser aplicado no contexto das MPEs.

Desse modo, realizar avaliação ou medição de desempenho, associando a temática da sustentabilidade, e fazer uso periódico desta ferramenta proposta pode contribuir para que o empreendedor do segmento tenha visão sistêmica do mercado em que atua, analisando as dimensões não só econômicas, mas também as socioambientais, e utilizar tais informações de modo a aprimorar as tomadas de decisão, podendo levar as pequenas empresas a um maior grau de inovação, sustentabilidade e competitividade nos negócios (BRESSAN *et al.*, 2017).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, J. L. S. *et al.* GRI – Global Reporting Initiative: Uma ferramenta de inovação para pequenas empresas. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. João Pessoa/PB, 2016.
- BARBIERI, J. C. *Gestão Ambiental Empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BARBIERI, J. C. *Gestão ambiental: conceitos, modelos e instrumentos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BARBOZA, J. V. S.; LEISMANN, E. L.; JOHANN, J. A. Sustentabilidade na Visão de Gestores de Micro e Pequenas Empresas na Região do Oeste do Paraná. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 9, n. 2, Campo Limpo Paulista: 2015.
- BORGA, F. *et al.* Sustainability report in small enterprises: case studies in Italian furniture companies. *Business Strategy and the Environment*, 2009.
- BORTOLUZZI, S. C. *et al.* Avaliação de Desempenho em Redes de Pequenas e Médias Empresas: estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador. *Revista Eletrônica Estratégia de Negócios*, v. 4, n. 2, UNISUL, 2011.
- BRESSAN, I. *et al.* Ferramentas como Fator de Inovação nas micro e pequenas empresas. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração – REPAD*, vol. 1, n. 1, 2017.
- BRUNDTLAND G.H. (1987), *Our Common Future – Report of the World Commission on Environment and Development*, Oxford University Press, Oxford.
- BOURLAKIS, M. *et al.* Firm size and sustainable performance in food supply chains: insights from Greek SMEs. *International Journal of Production Economics*, 2014.
- CAIADO, R. G. G. *et al.* Avaliação de Desempenho em Sustentabilidade Organizacional: proposta de adaptação do método de análise de processo. Universidade Federal Fluminense - Niterói, Rio de Janeiro, 2015.
- CALLADO, A. L. C. Modelo de Mensuração de Sustentabilidade Empresarial: Uma aplicação em Vinícolas localizadas na Serra Gaúcha. Tese de Doutorado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.
- CIEMLEJA, G. LACE, N. The model of sustainable performance of small and medium sized enterprise. *Engineering Economics*, 22(5), p. 501-509, 2011.
- CONAMA – Conselho Nacional do Meio Ambiente: resolução nº 362/2005. Disponível em: Acesso em 17 de julho de 2020.
- CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto, Porto Alegre: 2011.
- COOPER, D. R., SCHINDLER, P.S. *Métodos de pesquisa em administração*. McGraw

Hill, 7a. ed., Brasil: 2003.

DAHL, A. L. Sustainability indicators: report of the Project on indicators of sustainable development. Chichester: John Willey and Sons, 2007.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES, J. A. V. Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Bookman, Porto Alegre: 2015.

DUTRA, A. Metodologia para Avaliar e Aperfeiçoar o Desempenho Organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA Construtivista-Sistêmico-Sinérgica. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

ELKINGTON, J. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing Limited. London: John Wiley; Sons, 1999.

EVANGELISTA, Raquel. Sustentabilidade: Um possível caminho para o sucesso empresarial? Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 2010.

EVANS, S. *et al.* Business Model Innovation for Sustainability: towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. Business Strategy and the Environment, 2017.

FARIAS, R. S. de; ROSSATO, M. V.; DÖRR, A. C. Desempenho sustentável empresarial: um estudo de caso. Desafio online, v. 2, n. 3, Campo Grande: 2014.

FERNANDES, M. Desenvolvimento Sustentável: contra discurso do Desenvolvimento Sustentável. Associação de Universidades Amazônicas, Belém: 2003.

FIGGE, F.; HAHN, T. Sustainable Value Added: measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. Ecological Economics, Amsterdam, v. 48, n. 2, 2004.

FINK, A. Conducting research literature reviews: from paper to the internet. Thousand Oaks Sage, 2ª ed., 2005.

FLEURY, M. T. L.; WERLANG, S. R. C. Pesquisa Aplicada: conceitos e abordagens. Anuário de Pesquisa GV Pesquisa, 2016.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Gestão para Transformação. Disponível em: < <https://fnq.org.br/rede-fnq/> > Acesso em 10 de novembro de 2020.

GALDÁMEZ, E. V. C.; CARPINETTI, C. R.; GEROLAMO, M. C. Proposta de um Sistema de Avaliação do Desempenho para Arranjos Produtivos Locais. Gest. Prod., São Carlos, v. 16, n. 1, 2009.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. International Journal of Management Reviews, v. 7, n. 1, 2005.

GIL, A. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. Atlas: São Paulo, 2007.

HARRIS, J. *et al.* A survey of sustainable development: social and economic dimensions. Island, Washington, 2001.

IISD - International Institute for Sustainable Development. Business Strategies for Sustainable Development. Winnipeg, Canadá, 2002.

JACOBI, P. Educar para a Sustentabilidade: complexidade, reflexividade, desafios. Educação e Pesquisa. FeUSP, 2005.

JAMIL, C. M.; MOHAMED, R. Performance Measurement System (PMS) In Small Medium Enterprises (SMES): a practical modified framework. World Journal of Social Sciences, v. 1, n. 3, 2011.

LAPES - SOFTWARE ENGINEERING RESEARCH LABORATORY. StArt - State of the Art through Systematic Review Tool, 2012. Disponível em: <<http://lapes.dc.ufscar.br/ferramentas/start-tool>>.

LEITE, L. R. ARAUJO, J. B. de, MARTINS, R. A. Sustentabilidade como direcionador de evolução dos sistemas de medição de desempenho. NAVUS- Revista de Gestão e Tecnologia, v.1, n.1, p. 35-50, jul./dez. Florianópolis/SC, 2011.

LEONE, N.M. As especificidades das pequenas e médias empresas. São Paulo: Revista de Administração, v.34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.

LEONETI, A.; NIRAZAWA, A. OLLIVEIRA, S. Proposta de Índice de Sustentabilidade como instrumento de auto avaliação para micro e pequenas empresas (MPesMPes). Revista de Gestão, FEA, USP, 2016.

LOPES, M. M. D. Mineração e Licenciamento Ambiental: aspectos jurídicos e sua efetividade. Tese de Doutorado da USP. São Paulo, 2016.

MAMEDE, P. M. F. Medição da Sustentabilidade Empresarial. Dissertação ao Mestrado em Gestão, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2013.

MANGUEIRA, F. O.; GALLARDO, A. L. C. F.; GABRIEL, M. L. D. da S. Análise dos efeitos da gestão ambiental no desempenho organizacional de oficinas de reparação automotiva no município de São Paulo. Exacta – EP, v. 13, n. 2, p 263-274. São Paulo, 2015.

MARTINS, H. H. T. de S. Metodologia Qualitativa de Pesquisa. Universidade de São Paulo. Educação e Pesquisa, v.30, n.2, 2004

MORIOKA, S. N. *et al.* Revisão Sistemática da Literatura sobre medição de desempenho de sustentabilidade corporativa: uma discussão sobre contribuições e lacunas. Gest. Produ., v. 25, n. 2, São Carlos: 2018.

MUNCK, L. *et al.* Em busca da Sustentabilidade Organizacional: a proposição de um framework. Revista Eletrônica Alcance, V. 20, nº 4, 2013.

NEELY, A. The evolution of performance measurement research. International Journal of Operations; Production Management, v. 25, 2005.

OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. 2008. Disponível em: <https://www.oecd.org/about/>. Acesso em 10 de novembro de 2020.

OLIVEIRA, A. L. M.; SARUBBI, F. M.; ROSA, C. T. Instrumentos de Gestão da Sustentabilidade. XVI ENGEMA – Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. São Paulo, 2014.

ONU BRASIL. Documentos Oficiais da ONU. 2002. Disponível em: < <https://nacoesunidas.org/docs/>> Acesso em 10 de fevereiro de 2020.

PASSOS, C. A.; SPERS, R.G. Modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional para pequenas e médias empresas. Revista Íbero Americana de Estratégia, Universidade Nove de Julho, São Paulo: 2014.

PNRS – Política Nacional dos Resíduos Sólidos: Lei nº 12.305/2010. 2010. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm> Acesso em 17 de julho de 2020.

POLTRONIERI, C. F. *et al.* Instrument for evaluating IMS and sustainable performance. International Journal of Quality; Reliability Management. Dezembro, 2015.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 2006.

RIBEIRO, H. A. S. *et al.* TI VERDE: Avaliação da utilização de iniciativas em uma instituição de ensino superior do oeste do Paraná. Coletânea de Trabalhos do Programa de pós-graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade – UNIOESTE. Foz do Iguaçu: 2018.

ROTHER, E. T. Revisão Sistemática x Revisão de literatura. Acta Paulista de Enfermagem. São Paulo, 2007.

SACHS, I. Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Nobel, 1993.

SACHS, Ignacy. Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. Revista Brasileira de Fisioterapia, v. 11, n. 1, São Carlos: 2006.

SANCHES, C. S. Gestão Ambiental Proativa. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, 2000.

SANTOS, G. de S. dos, SANTOS, A. A. P. dos, SEHNEM, S. Como mensurar a sustentabilidade? Um estudo das principais técnicas e indicadores. Organizações e Sustentabilidade, v. 4, n. 1, p. 3-48, jan./jun., 2016.

SANTOS, P. M. F.; PORTO, R. B. A Gestão Ambiental como Fonte de Vantagem Competitiva Sustentável: contribuições da visão baseada em recursos e da teoria

institucional. Revista da ciência da Administração, v. 15, nº 35, 2013.

SCHOLL, C. A.; HOURNEAUX, F.; GALLELI, B. Sustentabilidade Organizacional: aplicação de um índice composto em uma empresa do setor químico. Gest. Prod., São Carlos, v. 22, 2015.

SEBRAE – Panorama das micro e pequenas empresas: 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/boletins-de-estudos-pesquisas-ano-2014detalhe26,6e79742e7e294410VgnVCM2000003c74010aRCRD> Acesso em 03 de novembro de 2020.

SEBRAE - Produção e Consumo sustentável: Oportunidade e diferencial competitivo a partir do empreendedorismo sustentável, Brasília: 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/conheca-seu-mercado/mercados-e-sustentabilidade/producao_e_consumo_sustentaveis.pdf> Acesso em 03 de novembro de 2020.

SEBRAE. Cadastro Sebrae de Empresas, 2012. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 03 de novembro de 2020.

SEBRAE. Guia de Tendências – Serviços Automotivos, 2015. Disponível em: <<https://respostas.sebrae.com.br/guia-de-tendencias-para-servicos-automotivos/>> Acesso em 03 de novembro de 2020.

SEHNEM, S.; LUKAS, M. C.; MARQUES, P. do D. Elaboração e aplicação dos indicadores de sustentabilidade em pequenas e médias empresas. NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia, v.5, n. 3, p. 22-41, jul./set., 2015.

SERASA Experian. Porte das organizações (2010). Disponível em: <<https://www.serasaexperian.com.br/solucoes/credit>> Acesso em 03 de novembro de 2020.

SERVO, Maria Lucia Silva; ARAÚJO, Priscila Oliveira. Grupo Focal em Pesquisas Sociais. Revista Espaço Acadêmico, nº 137, 2012.

SILVA, E. A.; FREIRE, O. B. L.; SILVA, F. Q. P. O. Indicadores de Sustentabilidade como Instrumentos de Gestão: uma análise da GRI, ETHOS e ISE. Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS, v. 3, n. 1, 2014.

SOUZA, E. G. de; ANDRADE, E. O.; CÂNDIDO, G. A. A aplicação das dimensões do desenvolvimento sustentável: um estudo exploratório nos municípios produtores de leite bovino no estado da Paraíba. REAd, edição 61, vol. 14 nº 3, 2008.

STEURER, R. *et al.* Corporations, Stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business society relations. Journal of Business Ethics, Netherlands, v. 61, 2005.

TALMELI, M. V. S. R. *et al.* Gestão da Sustentabilidade no Setor de Autopeças Brasileiro para o Pequeno e Médio Varejista. Caderno Profissional de Administração

– UNIMEP, v.5, n.2, 2015.

TELES, C. D. *et al.* Uma proposta para avaliação da sustentabilidade socioambiental utilizando suporte analítico e gráfico. *Revista Production*, 26(2), 417-429, abr./jun., 2016.

TORRES, R. de C. S. R. Metodologia para definir um sistema de Indicadores de Desempenho Socioambiental: o estudo de caso Coelba. Dissertação ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Industrial, Universidade Federal da Bahia, 2012.

TRANFIELD, D., DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 2003.

TUNES, R.; MONTEIRO, P. R. R. Conhecimento em Gestão, Vantagem Competitiva e Performance Empresarial: Proposição e teste de um modelo fundamentado na Resource Advantage Theory em MPEsMPEs. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 16, n. 3, 2017.

WCED - World Commission on Environment and Development: Our Future Common – Brundtland Report. Oxford University Press, Oxford, 1987.

WEBSTER, J.; WATSON, J.T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. *MIS Quarterly; The Society for Information Management*, v. 26, n. 2, 2002.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMCOPÉ, F. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Desenvolvimento de um modelo para avaliar a sustentabilidade corporativa. *Produção*, v.22, n. 3, p. 477-489, maio/ago., 2012.

ZUANAZZI, F. A. *et al.* Desenvolvimento de um Modelo para Avaliar a Sustentabilidade nas Micro e Pequenas Empresas. *Revista de Gestão Sustentável e Ambiental*, v. 5, n.1, Florianópolis: 2016.

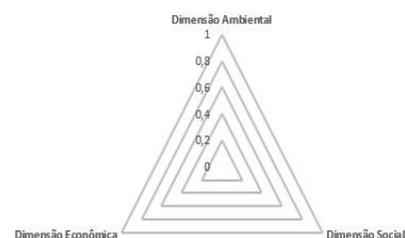
ANEXO A – Instrumento para Avaliação de Índice de Sustentabilidade para Micro e Pequena Empresa

Índice de Sustentabilidade para Micro e Pequena Empresa

Dimensão Ambiental	0%
Dimensão Social	0%
Dimensão Econômica	0%

Índice geral **0%**

Valores de contexto



Dimensão Ambiental		Valor	Peso
Ar	% transporte coletivo utilizado pelos colaboradores	0,0%	0,08
	% transporte não poluentes (colaboradores)	0,0%	0,08
Água	% água reaproveitada	0,0%	0,08
	% descarte de água sem poluentes	0,0%	0,08
Ocupação de terra	% área verde	0,0%	0,08
	% de área efetivamente utilizada nas instalações da empresa	0,0%	0,08
Lixo	% lixo separado para reciclagem	0,0%	0,08
	% lixo gerados sem poluentes	0,0%	0,08
Energia	% consumo de energia renovável	0,0%	0,08
	% utilização de equipamentos mais eficientes no consumo de energia	0,0%	0,08
Materiais	% utilização de matéria-prima reciclada ou de reuso	0,0%	0,08
	% utilização de matéria-prima não-tóxica	0,0%	0,08
Biodiversidade	% utilização de recursos originalmente locais	0,0%	0,08
Dimensão Social		Valor	Peso
Práticas do trabalho	% colaboradores treinados pela empresa (conhecimento específico)	0,0%	0,08
	% ausência de faltas não justificadas	0,0%	0,08
	% conformidade com leis trabalhistas	0,0%	0,08
Cidadania	% prevenção de problemas com saúde ocupacional	0,0%	0,08
	% colaboradores incentivados em participar de trabalhos voluntários	0,0%	0,08
Relação com cliente	% produtos e serviços planejados para não oferecer risco na utilização	0,0%	0,08
	% reclamações atendidas e sugestões implementadas	0,0%	0,08
Fornecedores	% produtos com informações adequadas (rótulos, manuais, etc.)	0,0%	0,08
	% privacidade com dados dos clientes	0,0%	0,08
Setor público	% fornecedores e parceiros que seguem conceitos de sustentabilidade	0,0%	0,08
	% de impostos pagos (devidos e não sonegados)	0,0%	0,08
Setor público	% fiscalização sobre impostos pagos	0,0%	0,08
	Dimensão Econômica		Valor
Lucro e valor	Seria preferível manter a empresa e obter lucro ao invés de aplicar o valor investido e obter juros	0,0%	0,09
	A empresa obtém lucro principalmente a partir do capital próprio investido	0,0%	0,09
	A empresa normalmente obtém um lucro residual, que é um valor maior do que o lucro esperado	0,0%	0,09
Investimento	A empresa realiza novos investimentos com valor específico do lucro	0,0%	0,09
	A empresa realiza investimento em pesquisa e desenvolvimento com valor específico do lucro	0,0%	0,09
	A captação de recursos de terceiros para o financiamento da empresa é adequado ao lucro por ela obtido	0,0%	0,09
	Há na empresa muito mais capital próprio investido do que capital de terceiros	0,0%	0,09
	A empresa possui uma variedade de clientes ativos a qual diminui a concentração de vendas	0,0%	0,09
	A empresa possui uma parte do faturamento permanente ou constante	0,0%	0,09
	Os custos fixos da empresa estão adequados ao faturamento	0,0%	0,09
A empresa realiza prestação de contas e fornece informações transparentes para todos os colaboradores	0,0%	0,09	

Fonte: LEONETI; NIRAZAWA; OLLIVEIRA (2016).