



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

O processo de comunicação na disseminação de práticas sustentáveis: um estudo de micro, pequenas e médias empresas brasileiras

VALDETE MARINES CECATO
valdete.cecato@usp.br

O processo de comunicação na disseminação de práticas sustentáveis: um estudo de micro, pequenas e médias empresas brasileiras

The communication process in the dissemination of sustainable practices: a survey of sustainable brazilian MSMEs

RESUMO

Esse artigo aborda o papel da comunicação na promoção da sustentabilidade em uma amostra de 40 micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), dedicadas ao desenvolvimento e oferta de produtos e serviços posicionados como sustentáveis. A escolha das MPMEs, como objeto de pesquisa, deve-se à sua importância estratégica para a geração de renda, empregos, inovação, desenvolvimento e difusão de práticas sustentáveis. O estudo buscou responder três questões: a) as MPMEs pesquisadas consideram a comunicação relevante para a sustentabilidade de seus negócios; b) quais são as ferramentas de comunicação adotadas pelos empreendedores para promover seus produtos e serviços?; c) como as MPMEs se relacionam com seus *stakeholders*? Mesmo sem terem conhecimento pleno das ferramentas de comunicação, 82,5% dos participantes (32 empresas) disseram que, na sua organização, as atividades de comunicação são realizadas com intenção estratégica, lideradas e executadas (na grande maioria das MPMEs da pesquisa) pelo próprio empreendedor. As tecnologias de informação e comunicação (TICs) possibilitaram o acesso de empresas pequenas à comunicação viabilizando a divulgação de produtos, serviços e possibilitando mais agilidade nos negócios, parcerias e relacionamentos. Para facilitar a correlação entre comunicação e sustentabilidade, as MPMEs foram posicionadas em uma matriz formada por um eixo vertical (comunicação) e horizontal (sustentabilidade).

Palavras-Chave: Sustentabilidade, Comunicação, MPMEs, Empreendedorismo

ABSTRACT

The purpose of the study is to ascertain the relevance of the communication process to sustainability-building in 40 Brazilian MSMEs by weighing the answers to three questions: a) do Brazilian MSMEs consider communication a strategic process in the promotion of their business sustainability?; b) what are the media and the communication tools adopted by the entrepreneurs to promote their products and services?; and, c) how do MSMEs relate to their stakeholders? This exploratory study examined 40 Brazilian MSMEs through an on-line questionnaire and a semi-structured interview. The statistical analysis included: tabulations, contingency tables, intensity variables, analysis of correlations between the relevant variables for the survey. The results were arranged in a matrix to help determine whether MSMEs conduct their communication process in support of their business sustainability. The results reveal that the communication process is used strategically to ensure the sustainability of the business activity in 32 (82,5%) of the 40 MSMEs in our sample. Entrepreneurs play the role of communicator by planning and carrying out communication activities to improve their businesses; moreover, the leadership of the founder in the management of the communication process is found to lend credibility to the actions undertaken.

Keywords: Sustainability, Communication, Entrepreneurship, MSMEs

1. INTRODUÇÃO

As MPMEs ¹ têm enorme relevância para a economia brasileira representando 99,7% das empresas no país. O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2014)² estima que existam no Brasil, aproximadamente, 45 milhões de empreendedores com idade entre 18 e 64 anos, taxa que corresponde a 34,6% do total de brasileiros nessa faixa etária. Se for tomado como parâmetro o total da população³ conclui-se que cerca de 22% de todos os brasileiros estão envolvidos com o empreendedorismo, número superado somente pela China e Estados Unidos. Ou seja, o cenário descrito mostra que boa parte de desenvolvimento sustentável do país depende do desempenho das MPMEs o que aumenta a necessidade de realização de estudos que avaliem como a comunicação pode contribuir para a sustentabilidade desses negócios.

A pesquisa foi desenvolvida com base em três pilares conceituais. O primeiro foi a contextualização das MPMEs no Brasil, levando em conta o cenário do empreendedorismo no país. Esses dados permitiram a identificação de dados relevantes sobre a importância socioeconômica, tendências, assim como fragilidades e desafios do setor. A partir desse pilar foi possível definir os critérios e parâmetros para a constituição da amostra estudada, o objeto da pesquisa. O segundo pilar permitiu o embasamento teórico sobre o processo de comunicação considerando as transformações tecnológicas e o seu impacto na realidade das organizações. Optou-se pelo conceito da comunicação como processo porque é essa a perspectiva que melhor traduz o cenário de interatividade e de transformações marcadas pelas tecnologias de informação e comunicação (TICs). As perspectivas de Ferrari (2011), Castells (2013) bem como os estudos de Grunig e Hunt (1984), sobre os modelos de relações públicas, ofereceram suporte teórico essencial para a contextualização e entendimento do objeto analisado. O terceiro pilar diz respeito à sustentabilidade, termo que adquiriu múltiplos significados ao longo do tempo (Bonfiglioli, 2011) e que Veiga (2010) entende como um valor comparável à própria ideia de democracia. Para o presente estudo foi dada mais ênfase à sustentabilidade corporativa, que permite a consolidação de empreendimentos no longo prazo (Almeida, 2002). Tal enfoque exige das empresas interação e compromissos com a sociedade, natureza, gerações futuras e a cidadania, como apontam vários estudos e autores, que constituíram o arcabouço teórico da pesquisa nas questões relacionadas à sustentabilidade corporativa (MIRVIS e GOOGINS, 2006; LAURIANO, BUENO, SPITZECK, 2014; AMATO NETO, 2011; HART (2006; 2012); WILLARD apud IBGC, 2007)⁴

O presente artigo está dividido em cinco seções. A primeira contextualiza as MPMEs e sua importância estratégica para o desenvolvimento do Brasil. Em seguida, reflete sobre os processos de comunicação e sustentabilidade nas MPMEs. A sustentabilidade nas MPMEs, oportunidades e desafios é o assunto tratado na terceira seção. A quarta seção detalha os procedimentos metodológicos, os critérios de seleção da amostra, assim como os instrumentos aplicados. A quinta e última seção apresenta as principais conclusões do estudo.

2. As MPMEs, SUA IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA

¹ São consideradas MPMEs, pelo IBGE, empresas que têm até 499 pessoas ocupadas (indústria) ou 99 pessoas ocupadas (comércio e serviços).

² Pesquisa realizada desde 1999 por meio de uma parceria entre a London Business School e o Babson College. O projeto conta com 100 países associados. Em 2014, houve a participação de 70 países, que cobrem 75% da população global e 90% do PIB mundial. O Brasil integra o projeto desde o ano 2000 por meio do Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), com apoio técnico do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Em 2011, o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas tornou-se parceiro acadêmico do projeto. Disponível em http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/GEM_2014_Relatorio_Executivo_Brasil.pdf. Acesso em 15/05/2015.

³ O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) estima a população total do Brasil em 204,26 milhões de pessoas. Informação disponível em <http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>. Acesso em 17/05/2015.

⁴ Os cinco estágios de Willard (2005) integram Guia de Sustentabilidade para Empresas, editado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

As MPMEs brasileiras são responsáveis por 65% dos empregos formais⁵, enquanto que apenas as micro e pequenas (MPEs) geram 25% do Produto Interno Bruto (PIB) e 40% da massa salarial. Ao redor do mundo, a situação não é tão diferente e as pequenas empresas correspondem a mais de 95% dos negócios privados (WYMENGA, SPANIKOVA, BARKER, KONINGS & CANTON, 2012 apud SPENCE, 2014).

Nos países em desenvolvimento, os pequenos negócios são fundamentais, pois o empreendedorismo é considerado essencial para o desenvolvimento e a redução da pobreza (JAMALI, ZANHOOR & KESHINIAN, 2009; SINGER, 2006 apud SPENCE, 2014). No Brasil, cerca de 70% das organizações de pequeno porte estão localizadas no interior do país, o que contribui para a disseminação de oportunidades de desenvolvimento de políticas públicas que visam à geração de renda e à melhoria da qualidade de vida, segundo o Sebrae⁶ (2013). Sachs (2008) afirma que o estímulo à geração e expansão de empreendimentos de pequeno porte deve ser prioridade nas políticas que visam à inclusão social pelo trabalho. Hart (2012) entende que os pequenos negócios têm grande relevância na construção de um novo padrão de desenvolvimento e que não devem ser entendidos apenas como o resultado do permanente aumento do consumo. Segundo o autor, as pequenas empresas têm o poder para conduzir o mundo a um modelo de desenvolvimento mais sustentável.

Empreendimentos de menor porte são geradores de inovação. Para Elkington (2014, p. 93) é importante reconhecer que “inovações cruciais do amanhã virão de empresas pequenas das quais nunca ouvimos falar”. Dados da The US Small Business Association (SBA, 2012) apontam que, nos Estados Unidos, as empresas com até 500 funcionários produzem 13 vezes mais patentes por empregado que as organizações de grande porte. No Brasil, as pesquisas sobre Estatísticas do Empreendedorismo (2014) realizadas pelo IBGE em parceria com a Endeavor Brasil⁷ tiveram como tema central as empresas de *alto crescimento*⁸. Os empreendimentos com esse perfil são considerados essenciais para a dinâmica do crescimento de países em desenvolvimento, bem como para a geração de empregos⁹. A análise mostrou que, no final de 2012 (considerando o triênio 2010-2012), havia no Brasil 35.206 empresas que se enquadravam na definição de *alto crescimento*. Desse total, mais da metade contava com até 49 pessoas ocupadas o que as caracterizava como pequenas empresas.

Outro fator considerado pelos estudiosos que se dedicam ao tema é a motivação que leva as pessoas a iniciarem seu próprio negócio. No Brasil 70,6% dos empreendedores decidiram abrir sua empresa porque vislumbraram oportunidades de crescimento e desenvolvimento por meio de seu projeto. Até o início dos anos 2000, a taxa era inversa e a maioria das pessoas buscava

⁵ Dados do Programa de Capacitação de Empresas em Desenvolvimento da Fundação Instituto de Administração (Proced/FIA) e Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVCes), com base em informações do Cadastro Nacional de Empresas (CEMPRE) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

⁶ Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, principal agente de capacitação e promoção do desenvolvimento de pequenos negócios no Brasil, por meio do estímulo do espírito empreendedor e competitividade.

⁷ Instituição sem fins lucrativos que apoia empreendedores em 20 países (www.endeavor.org.br). Acesso em 17/05/2015.

⁸ Empresas de *alto crescimento* são aquelas que, por três anos ininterruptos, registram aumento médio do pessoal ocupado assalariado de 20% ao ano e que, ao final da observação, possuem 10 ou mais trabalhadores assalariados. Empresas *gazela* são um subconjunto das empresas de *alto crescimento*, com até três anos de idade, no ano inicial da observação. Essas definições, utilizadas pelo IBGE, estão de acordo com a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OCDE.

⁹ O estudo Estatísticas de Empreendedorismo 2012 utiliza como base as informações do Cadastro Central de Empresas – Cempre – e pesquisas estruturais do IBGE dos anos de referência de 2009 a 2012. A Íntegra está disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/empreendedorismo/2012/>. Acesso em 13/01/2015.

abrir empresas porque não tinha alternativa de sobrevivência (GEM 2013; 2014). Na América Latina e Caribe, a taxa de empreendedorismo por oportunidade no Brasil (70,6%) é superada pelo Uruguai (82,4%), Chile (81%) e México (76,3%). A média do continente é 74,4%, semelhante à Ásia e Oceania 74,6%, superior a União Europeia que é de 73,4% e inferior a Estados Unidos e Canadá de 78,9%¹⁰.

Ser empreendedor faz parte dos sonhos de realização dos brasileiros. A pesquisa GEM (2014) apontou que esse desejo é superado por dois itens: adquirir a casa própria e viajar pelo país. A partir dos dados levantados por meio de dez mil entrevistas, o GEM ouviu 108 especialistas em empreendedorismo para que opinassem sobre as condições de empreender no país e o tópico mais citado é a capacidade empreendedora do brasileiro, mais do que políticas governamentais, educação e treinamento.

Diante das constatações sobre a participação e importância estratégica das MPMEs para o desenvolvimento socioeconômico brasileiro a questão central deste estudo é: qual é a contribuição do processo de comunicação para a sustentabilidade nas MPMEs? A abordagem dessa questão, considerada crucial pelo estudo, norteou todas as etapas da pesquisa desenvolvida.

3. OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NAS MPMEs

Na pesquisa realizada, o entendimento da comunicação é que se trata de um processo em que prevalecem o engajamento e a participação da empresa junto aos seus *stakeholders*. Conforme afirma Ferrari (2011, p.154) essa perspectiva significa o abandono da visão emissor-receptor, caracterizada pela comunicação unilateral, por “uma orientação mais dinâmica e complexa de significados construídos, segundo a qual os atores podem ser ativos e tomar iniciativas”. Nesse contexto, as partes envolvidas, empresa e públicos, criam e compartilham significados por meio da troca de informações e sentidos (FERRARI, 2011). Castells (2013, p.11) acrescenta que os atos de comunicação e de interação constituem as redes e, em última instância, a autocomunicação, possível por meio do “uso da internet e redes sem fio como plataformas de comunicação digital”. Essas duas perspectivas, a comunicação como processo e a autocomunicação, foram determinantes para entender o contexto comunicativo da amostra de MPMEs pesquisadas.

A disponibilidade de ferramentas que possibilitam autonomia e mobilidade no processo de comunicação dos empreendedores é um importante fator de realização de negócios e parcerias. OVANESSOFF (2015, p. 4)¹¹ afirma que pequenas e médias empresas podem ser mais rápidas em adotar as vantagens da economia digital, uma vez que não estão submetidas a processos complexos e burocráticos. Segundo o autor, “a natureza da economia digital anuncia uma competição em que ser grande nem sempre é vantagem”.

Importante é considerar o ponto de vista de autores que entendem que o processo de comunicação é inerente à própria formação das empresas. Nesse sentido, Taylor e Cooren (1997, apud Casali, 2009, p. 113) afirmam que as organizações em geral se constituem e se expressam por meio da comunicação, “o que se dá por meio de palavras, ideias, conceitos ou outros elementos de expressão oral ou corporal”. Freitas (1991, p. 34) reforça essa ideia ao afirmar que as organizações podem ser compreendidas como “fenômeno de comunicação sem o qual inexistiriam”.

Para a promoção da sustentabilidade organizacional, o processo de comunicação assume um papel educativo porque, além de informar, precisa mobilizar as pessoas e, muitas vezes,

¹⁰ Disponível em <http://www.gemconsortium.org/docs/download/3616>. Acesso em 18/05/2015.

¹¹ Ovanessoff, Armen é diretor-chefe do Instituto Alta Performance da Accenture. Entrevista disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/04/1618210-economia-digital-da-vantagem-competitiva-as-pequenas-empresas.shtml>. Acesso em 19/04/2015.

modificar comportamentos, o que pressupõe mudanças e adaptações às novas práticas e condutas, especialmente entre seus funcionários e fornecedores. A busca de uma cultura organizacional, que tenha como princípio a sustentabilidade, requer do processo de comunicação um caráter que transcende a simples transmissão de informações e procedimentos, mas que estimule o aprendizado e o desenvolvimento das pessoas envolvidas. Para Sodré (2012), comunicação e educação andam juntas e o mesmo ocorre nos processos de sustentabilidade. Segundo o autor “a sustentabilidade requer uma ampla partilha do conhecimento, que não pode ser entendida como mera vulgarização de informações técnicas, ainda que caracterizada pelo gigantesco volume de dados e pela velocidade das tecnologias digitais” (SODRÉ, 2012, p. 36).

O engajamento dos *stakeholders* é indispensável para a competitividade dos negócios, assim como a política de preços, a qualidade e a inovação. Mas, para que o envolvimento seja efetivo, a organização precisa transmitir confiança, o que implica na construção de missão e valores que sejam críveis para os seus públicos (NAKAGAWA, 2012). Por outro lado, quanto mais a empresa contar com uma rede de relacionamentos de qualidade, mais aumentará suas chances de ter uma boa reputação por parte de seus públicos. Segundo Caridade (2012, p. 68), “o que cria valor para os negócios são as interações entre esses diversos grupos de *stakeholders* (tais como clientes, fornecedores, comunidade financeira, comunidades) nas atividades que compõem uma empresa”.

4. SUSTENTABILIDADE NAS MPMEs: OPORTUNIDADES E DESAFIOS

Inseridas ou não nas cadeias de valor das organizações de grande porte, as pequenas empresas já não podem passar ao largo de práticas e atitudes que não se identificam com a sustentabilidade. As MPMEs estão cada vez mais submetidas às escolhas do consumidor e às exigências regulatórias de meio ambiente e direitos humanos, que exigem a sua adaptação aos princípios da sustentabilidade. Simultaneamente vislumbram oportunidades de desenvolvimento de novos negócios por meio da inovação em produtos e serviços.

Duas pesquisas realizadas pelo Sebrae (2012; 2013)¹² mostraram que, apesar da maioria dos empresários entender a sustentabilidade como o resultado do equilíbrio entre as dimensões social, econômica e ambiental, o que prevalece no cotidiano de seus empreendimentos, é a dimensão ambiental. Em sua maioria, as ações desenvolvidas têm como objetivo reduzir custos por meio da economia no uso de insumos (água e energia, por exemplo), são pontuais e centradas na otimização e melhoria de processos (BARRETO, 2012). A tendência, porém, é o aumento da visão pautada pela sustentabilidade como estratégia de negócio e fortalecimento da empresa. Nessa linha, Amato Neto (2009, p. 10) reforça que “a empresa sustentável é aquela na qual o foco das atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, da política de recursos humanos, do trabalho produtivo, das estratégias de marketing e mesmo do departamento financeiro encontram-se no horizonte da sustentabilidade”.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada teve caráter exploratório porque o tema - comunicação para a sustentabilidade em MPMEs – é pouco estudado e, em consequência, não há conhecimento acumulado sobre o assunto (SILVEIRA e CÓRDOVA, 2009; SAMPIERI, COLLADO E

¹² As íntegras dos dois estudos feitos pelo Sebrae podem ser consultadas em: <http://sustentabilidade.sebrae.com.br/portal/site/Sustentabilidade/menuitem.98c8ec93a7cfda8f73042f20a27fe1ca/?vgnnextoid=ca8c699e31f07310VgnVCM1000002af71eacRCRD> e [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a44c5e278479b2a2fa73708b71fae39b/\\$File/5128.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a44c5e278479b2a2fa73708b71fae39b/$File/5128.pdf). Acesso em 15/10/2015.

LÚCIO, 2006 apud CARIDADE, 2012). A técnica usada para a definição da amostra foi não probabilística, com critérios de intencionalidade e conveniência (NOVELLI, 2012; MARCONI e LAKATOS, 2003). Para integrarem a amostra as MPMEs deveriam seguir os seguintes parâmetros: a) classificação do porte com base em número de pessoas ocupadas; b) capital nacional; c) serem privadas; d) estarem localizadas em todas as regiões brasileiras; e) desenvolverem e/ou comercializarem produtos ou serviços posicionados como sustentáveis. Com base nesses parâmetros foram consultadas bases de dados de órgãos oficiais de fomento, entidades de apoio ao empreendedorismo, sustentabilidade e inovação visando identificar MPMEs que atendessem às exigências estabelecidas para a constituição da amostra. O primeiro crivo feito nos próprios sites das bases consultadas,¹³ possibilitou a extração preliminar 107 MPMEs cujas informações indicavam um possível alinhamento aos critérios estabelecidos. A checagem foi refinada com visitas aos sites das empresas, publicações na mídia convencional e especializada. Devido à insuficiência de informações complementares, que assegurassem a adequação dos empreendimentos aos parâmetros da amostra, parte das empresas previamente selecionadas foi excluída, resultando em uma amostra final de 79 MPMEs.

Um questionário *online* foi enviado para as 79 empresas para avaliar as práticas dos seguintes itens relacionados: a) formação da empresa, b) empreendedorismo, c) processo de comunicação e d) visão de sustentabilidade para o seu negócio. Das 79 MPMEs da amostra, 40 (51%) responderam o questionário. Após a análise estatística dos resultados dos questionários, realizada com base nos conceitos de Bussab e Morettin (2013), foi aplicada uma entrevista semiestruturada com oito empresários (20%) escolhidos de forma aleatória entre os respondentes com a premissa de representarem todas as regiões do país. Com relação a caracterização dos participantes, vale destacar que 22 (55%) eram fundadores e/ou presidentes das empresas, oito (21%) sócios e quatro (8%) diretores. Apenas quatro (8%) são gerentes ou coordenadores e dois respondentes não especificaram suas funções nas empresas. Das 40 MPMEs analisadas, 22 (55%) são indústrias, 12 (30%) pertencem ao setor de serviços, quatro (10%) ao comércio e duas (5%) ao agronegócio. Os empreendimentos têm, em média, 13 anos de existência, o que indica a presença de organizações jovens, criadas a partir do ano 2000. Esse dado é importante porque foi a partir da década de 2000, que o empreendedorismo no Brasil passou a se caracterizar mais pela oportunidade do negócio, do que pela necessidade de sobrevivência pessoal. Quanto ao número de empregados, a média encontrada é de 52 cargos diretos, o que sinaliza a participação efetiva de MPMEs no estudo. Em relação ao perfil de clientes dessas organizações, 60% disseram que comercializam seus produtos e/ou serviços diretamente ao consumidor. Outras integram cadeias de valor de grandes companhias e, ainda realizam

¹³As bases de dados utilizadas para identificar MPMEs para a pesquisa foram: Finep - Prêmio Nacional de Inovação – Categoria Micro e Pequenas Empresas – Edições 2006-2013 –Disponível em <http://www.premiodeinovacao.com.br/>. Acesso em 10/09/2014; Centro Sebrae de Sustentabilidade. Disponível em <http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/>. Acesso em 11/09/2014; Exame PME- 250 empresas que mais crescem no Brasil, 2014. Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/exame-pme-lista-as-250-pequenas-empresas-que-mais-crescem>. Acesso em 15/09/2014; Instituto Empreender Endeavor. Disponível em <https://endeavor.org.br/empreendedores-endeavor/>. Acesso em 10/10/2014; Prêmio Isto É Empresas Mais Conscientes. Categorias Pequena e Média Empresa. Disponível em http://www.istoe.com.br/reportagens/389075_ISTOE+PREMIA+AS+EMPRESAS+MAIS+CONSCIENTES+D+O+BRASIL. Acesso em 23/10/2014. Análise dos Modelos de Negócios Sustentáveis Ethos. Disponível em <http://www3.ethos.org.br/ce2013/modulos/analise-de-modelo-de-negocios-sustentaveis/>. Acesso em 10/10/2014; Prêmio Competitividade Brasil para Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <http://www.mbc.org.br/mpe/>. Acesso em 23/10/2014; Fimai 2014. Disponível em <http://www.fimai.com.br/pages/galeria.aspx?ativo=true&modo=vertical&mn=12>. Acesso em 30/11/2014. Prêmio Professor Samuel Bechimol e Banco da Amazônia de Empreendedorismo Consciente. Disponível em <http://www.amazonia.desenvolvimento.gov.br/>. Acesso em 30/11/2014.

operações com o governo e/ou empresas públicas. A maioria faz negócios com mais de um tipo de cliente. 31 (78%) dos respondentes são homens, com média de 45 anos. Devido ao porte das empresas, observou-se que o proprietário ou sócio do empreendimento centraliza em si as decisões estratégicas e operacionais. A escolaridade entre os respondentes é elevada: 28 (70%) têm curso superior completo e 21 (51%) concluíram um curso de pós-graduação. Para analisar todas as informações captadas pelo questionário e entrevista, foi elaborada uma matriz de análise formada por dois eixos. O eixo vertical dispõe os modelos de práticas de Relações Públicas de Grunig e Hunt (1984) que, para o caso da pesquisa, foram agrupados em relacionamentos simétricos (práticas colaborativas de comunicação) e assimétricos (práticas unilaterais de comunicação).

A partir dos autores citados, foram definidos os seguintes parâmetros para avaliar as práticas de comunicação das MPMEs pesquisadas, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Parâmetros de classificação da comunicação das MPMEs

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

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

A apuração das respostas aos questionários revelou que 32 MPMEs (80%) adotam práticas de comunicação colaborativa e oito (20%) de comunicação unilateral. Esse resultado evidencia que a maioria das MPMEs está aberta à interação e ao diálogo com os seus públicos e utilizam a comunicação de forma estratégica.

No eixo horizontal da matriz foram dispostos os estágios de sustentabilidade elaborados com base nos estágios de Willard (apud IBGC, 2007), Mirvis e Googins (2006), Lauriano, Bueno Spitzack (2014) e Amato Neto (2009). Willard (2005) identificou cinco fases que as empresas passam para a sua adesão à sustentabilidade, a saber: 1) pré-cumprimento legal: a empresa entende o lucro como sua única obrigação; ignora a sustentabilidade e coloca-se contra qualquer regulamentação nesse sentido porque representaria custos; 2) cumprimento legal: a empresa gerencia seus passivos obedecendo às legislações trabalhista, ambiental, de saúde e segurança; as ações sociais e ambientais são consideradas custos; 3) além do cumprimento legal: a empresa percebe que pode fazer economias por meio da eficiência; reconhece que investimentos socioambientais podem minimizar riscos, melhorar a reputação e trazer impactos positivos ao seu valor econômico. Iniciativas de sustentabilidade estão concentradas em áreas; não são institucionalizadas. 4) estratégia integrada: no lugar de custos e riscos, a empresa percebe investimentos e oportunidades; beneficia-se da sustentabilidade; 5) propósito e paixão: a empresa adota práticas sustentáveis porque acredita que não há outro sentido para o seu negócio; essa cultura emana da cultura do fundador.

A perspectiva de Mirvis e Googins (2006) considera sustentabilidade como um sinônimo de cidadania corporativa, sendo que esse entendimento está baseado no estudo bianual sobre o estado de gestão para a sustentabilidade das empresas de Lauriano, Bueno, Spitzreck (2014), na Fundação Dom Cabral (FDC). Os autores identificaram cinco estágios: 1) elementar: a sustentabilidade é esporádica e seus programas não são elaborados. Empresas nessa categoria são reativas e agem movidas pelas obrigações da lei; 2) engajado: a liderança leva em consideração alguns aspectos da sustentabilidade mas as empresas tendem a ser reativas e têm comunicação limitada com os *stakeholders*; 3) inovador: líderes tomam a frente do processo de sustentabilidade. Empresas têm contato com uma diversidade de *stakeholders*, mas a percepção de transparência e a ética ainda é limitada. Não há coordenação nas atividades; 4) integrado: a liderança está à frente dos projetos de sustentabilidade, tem visão inclusiva; empreende esforços para mobilizar colaboradores a se comprometer com a sustentabilidade e contam com uma estrutura integrada; 5) transformador: sustentabilidade está no centro do modelo de negócios. Seu desafio é a criação de novos mercados com a fusão de sustentabilidade e negócios. Essas ideias somaram-se ao pensamento de Amato Neto (2011) que define empresa sustentável como aquela que insere os princípios da sustentabilidade em todas as suas atividades e relacionamentos e se compromete com dimensões que vão além do *triple botton line* como ética, cultura, trabalho e direitos humanos.

Com base nos autores mencionados, desenvolveu-se cinco conceitos visando à apuração do estágio de sustentabilidade das MPMEs pesquisadas, como pode ser observado na **Tabela 2**.

Tabela 2 – Conceito de Sustentabilidade e Estágio das Empresas

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

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

Mediante os resultados obtidos junto as 40 MPMEs, a Tabela 3 apresenta a disposição das empresas de acordo com seu estágio de sustentabilidade.

Tabela 3 – Resultado Encontrado nos Estágios das Empresas

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

Das 40 empresas, 29 encontram-se no estágio transformador e têm como um de seus principais desafios o desenvolvimento de produtos e serviços para um mercado no qual a agenda

de negócios e a sustentabilidade caminham juntas (MIRVIS e GOOGINS, 2006). Seus líderes assumem o compromisso e a responsabilidade de conduzir a organização no rumo da sustentabilidade e vislumbram que esse é o caminho para o crescimento, consolidação e ganho de competitividade de seus empreendimentos (NAKAGAWA, 2009). Eles têm a preocupação de fomentar a criação de uma cultura organizacional movida pela sustentabilidade e de transmiti-la para a sua rede de relacionamentos por meio da tecnologia, inovação, diferenciais de seus produtos e serviços ou então pelo seu próprio exemplo de empreendedor comprometido com práticas e princípios da sustentabilidade.

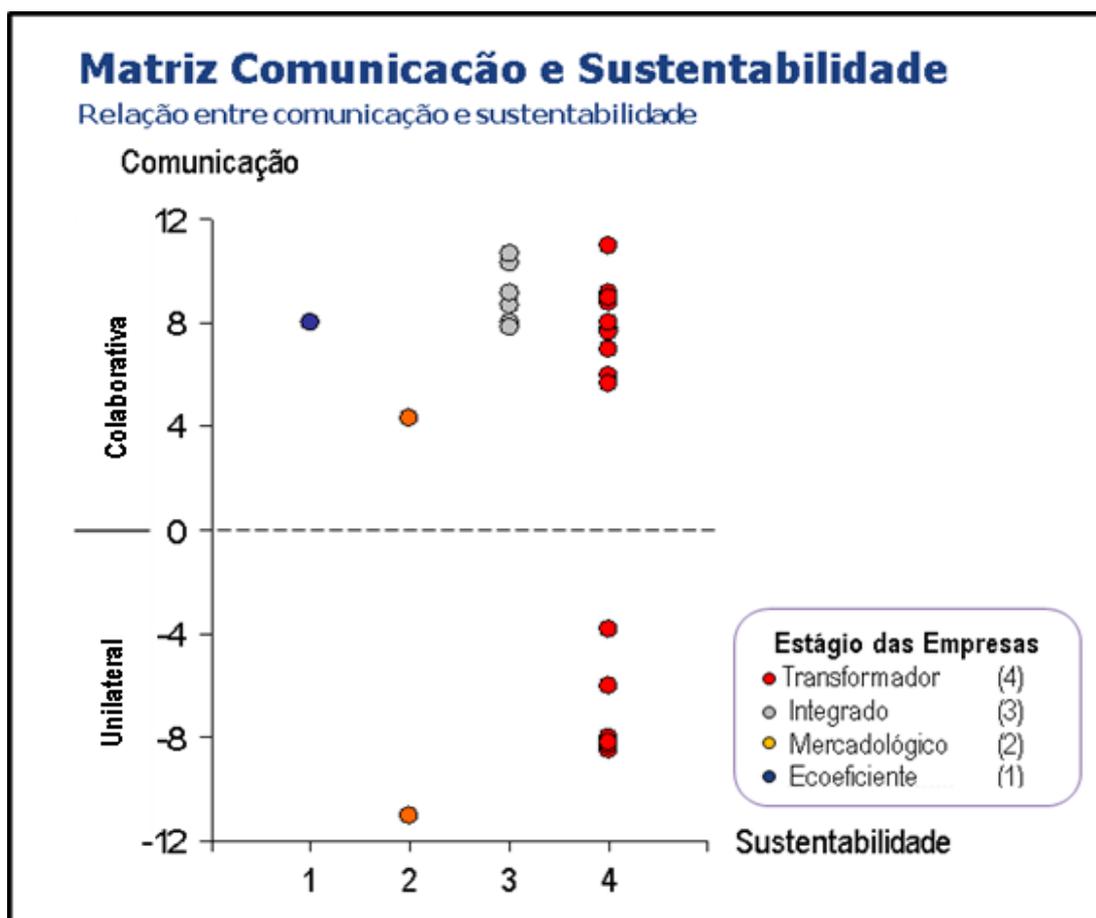
A idade média das empresas *transformadoras* identificadas pela pesquisa é de 13 anos. Isso indica que a grande maioria foi criada depois do ano 2000, quando o empreendedorismo começou a se desenvolver muito mais pela oportunidade de criação de um negócio, do que pela necessidade de sobrevivência (GEM, 2013). Essas empresas, que nasceram no ambiente digital, estimulado pela popularização da internet, no início dos anos 2000, adotam, em sua maioria (23 ou 57,5%) práticas de comunicação colaborativa. Seus líderes entendem que a comunicação é essencial para o desempenho de suas empresas, são proativos, conhecem e dialogam com os seus públicos e lançam mão dos dispositivos digitais para facilitar a sua interação com a rede de relacionamentos. Sabem aproveitar as oportunidades de visibilidade representadas pela sua participação em eventos, feiras, concursos e premiações. Seis empresas que, pelos parâmetros da pesquisa estão no estágio transformador, adotam práticas de comunicação unilateral. Esse resultado sugere um aparente descompasso entre o entendimento de sustentabilidade (mais avançado) e a adoção de relacionamentos assimétricos, que pressupõem comportamento reativo, baixa disposição ao diálogo, ações esporádicas e sem planejamento. No entanto, foi possível evidenciar na pesquisa que, mesmo essas empresas, entendem que a comunicação é importante para a realização dos seus negócios. Entre as possíveis explicações para a assimetria entre entendimento de sustentabilidade e práticas de comunicação, constatada nessas seis MPMEs, estão o provável desconhecimento do potencial de benefícios de interações mais efetivas com a rede de *stakeholders* para o desenvolvimento dos negócios, bem como dos dispositivos e ferramentas de comunicação disponíveis e de baixo custo, que possibilitam o uso inteligente das mídias digitais, além da participação em eventos, feiras e premiações. No grupo das empresas *transformadoras*, 16 (55%) de seus fundadores ou dirigentes têm, pelo menos, uma pós-graduação. O relacionamento com a academia e centros de pesquisa tem alta relevância para 23 (75%) dessas organizações, o que pode ser explicado pelo seu interesse em buscar parcerias que as apoiem na inovação e desenvolvimento de seus produtos e serviços.

Oito das organizações pesquisadas estão no estágio integrado e sua política de sustentabilidade considera os pilares social, econômico e ambiental, conhecido como o tripé da sustentabilidade de Elkington (1998). No estudo realizado, constatou-se que as empresas do estágio integrado são as mais antigas da amostra, com média de idade de 20 anos. Observou-se também que as organizações que pertencem à categoria das integradas fazem parte, em sua maioria, dos setores da indústria e do comércio e oferecem ao mercado produtos que aparentam não contar com tecnologias de ponta com elevado direcionamento à inovação. Mostram-se compromissadas com o desenvolvimento de seus funcionários e colaboradores, bem como da comunidade em que estão inseridas. Adotam o modelo colaborativo de comunicação e colocam em prática um dos pressupostos Elkington (1998): o engajamento dos *stakeholders* para criar valor. No desenvolvimento de produtos e serviços, elas levam em conta as expectativas dos públicos (Misser, 2014)¹⁴. Para Grunig (2011) empresas que ‘ouvem’ e dialogam com os seus *stakeholders* aperfeiçoam o seu conhecimento a respeito de sua rede de relacionamentos.

¹⁴ Sunil A Misser, é Chief Executive Officer (CEO) da AccountAbility. Artigo disponível em <http://www.accountability.org/about-us/publications/stakeholder-engagement-creating-value-and-delivering-performance.html>. Acesso em 15/03/2015.

O estudo revelou baixa presença de empresas nos estágios de sustentabilidade mercadológico (duas) e ecoeficiente (apenas uma), o que impossibilita uma análise das práticas de comunicação em MPMEs com esse perfil. Nenhuma das MPMEs pesquisadas encontra-se no estágio rudimentar de entendimento de sustentabilidade. Esse fato pode ser creditado a um dos critérios de seleção da amostra, que exigia a presença de empresas que desenvolvem produtos e/ou serviços associados à sustentabilidade. A matriz de análise, estruturada no Gráfico 1, apresenta as 40 empresas distribuídas nos quadrantes dos dois eixos: comunicação e sustentabilidade.

Gráfico 1 – Matriz de análise dos resultados da pesquisa



Observa-se na matriz, que as 23 empresas *transformadoras*, praticantes da comunicação colaborativa (simétrica) encontram-se canto superior direito do gráfico. Esse grupo apresenta o estágio mais avançado de comunicação e sustentabilidade, entre todas organizações pesquisadas. Como *transformadoras*, têm como política inserir a sustentabilidade no conjunto de seus processos e relacionamentos e esforçam-se na direção do fortalecimento de uma cultura formada por valores sustentáveis em toda a sua rede. Seus líderes acreditam que os negócios do futuro serão determinados pela sustentabilidade e entendem como desafios ou oportunidades fenômenos como as mudanças climáticas e globalização. Na comunicação, são proativas, adotam práticas colaborativas, têm visão estratégica e sabem utilizar os dispositivos e ferramentas que dispõem para conseguir os seus objetivos.

As organizações que estão no estágio integrado de sustentabilidade adotam comunicação colaborativa (simétrica) e estão posicionadas no quadrante superior direito, à esquerda do grupo das *transformadoras* colaborativas. As empresas *integradas* têm política de sustentabilidade

definida com base no *triple bottom line* (Elkington, 1998), desenvolvem seus negócios considerando o impacto de suas operações na sociedade e meio ambiente. Na comunicação, são proativas, abertas ao diálogo e desenvolvem as ações com foco estratégico.

As empresas *transformadoras*, que adotam comunicação assimétrica estão localizadas no quadrante inferior direito. Como abordamos anteriormente, é possível que essas empresas em que a sustentabilidade está integrada nos seus negócios e relacionamentos, não tenham pleno conhecimento dos impactos positivos que a utilização inteligente das ferramentas de meios de comunicação disponíveis pode trazer para o seu crescimento e desenvolvimento sustentável. Por esse motivo, identificam-se com o modelo unilateral de comunicação.

No quadrante superior esquerdo, está posicionada a organização ecoeficiente na sustentabilidade e com modelo simétrico de comunicação. As duas empresas do estágio mercadológico encontram-se localizadas de acordo com os seus modelos de comunicação, simétrico e assimétrico.

Na pesquisa, observou-se que as ações de comunicação das MPMEs estão fortemente alinhadas à atividade empresarial. Constatou-se, ao longo do estudo, que há um forte alinhamento entre o processo de comunicação e a perspectiva de negócios das empresas. Na análise dos empresários, os *stakeholders* mais relevantes para a sustentabilidade de seus empreendimentos são: clientes, funcionários e parceiros de negócios, o que reforça a intenção de estreitar o relacionamento para o crescimento da empresa. Todos os participantes consideram os clientes como o público principal e, em seguida, 38 (95%) vêm os empregados e parceiros de negócios. A comunicação pode contribuir para a sustentabilidade das empresas por meio de estratégias para fortalecimento da cultura organizacional (92,5%) e reconhecimento de sua sustentabilidade pela opinião pública (95%).

Alguns empreendedores reforçam o papel da comunicação na conscientização da população em geral sobre a sustentabilidade e os seus benefícios. Acreditam que, dessa forma os produtos e serviços que desenvolvem em suas empresas serão mais valorizados pelos seus clientes e consumidores tornando-os competitivos no mercado (NAKAGAWA, 2011). Apesar de focarem as suas atividades de relacionamento em *stakeholders* com repercussão direta nos seus negócios, 85% empresas dizem-se comprometidas com gerações futuras e comunidade.

O relacionamento com a academia tem mais relevância nas organizações com elevada intenção inovadora, como é o caso de empreendimentos que pesquisam novos materiais e tecnologias para despoluição e sistemas de saneamento básico. Algumas empresas pesquisadas são *spin offs* universitárias (duas) ou foram idealizadas por pesquisadores remanescentes de centros de pesquisa.

A correlação entre os públicos das empresas e as ferramentas usadas para interagir com cada um deles mostra que a escolha é feita com base nos objetivos da organização, ou seja, não costuma ser aleatória. As mídias digitais são utilizadas para seus clientes com ênfase na divulgação de produtos e serviços, muitas vezes pelos próprios empreendedores. Por meio delas, busca-se a interação, conforme pode ser constatado pela afirmação de um dos empresários entrevistados: “*a comunicação não tem uma única via e eu só posso vender o meu produto se o cliente se comunicar comigo também*”. Há situações em que o próprio empresário produz o conteúdo ou a imagem a ser divulgada como é o caso do seguinte depoimento: “*eu vou visitar a minha obra e se houver algo interessante, eu mesmo filmo, dou o depoimento e coloco no site, no Youtube e compartilho nas redes sociais*”.

Na amostra pesquisada, o site corporativo é o meio mais utilizado. No entanto, sempre vem acompanhado de outras ferramentas, definidas conforme o perfil do público a ser atingido. 27 empresários (67,5%) disseram utilizar o facebook para se comunicar com os funcionários e os clientes. Com fornecedores e clientes a opção mais presente é a participação em feiras, premiações e eventos. Com universidades, são as parcerias. Foi possível observar nas entrevistas que parte dos empreendedores sabe utilizar os meios de comunicação e

relacionamento de forma integrada. Informações a respeito de participações em concursos e prêmios ou palestras, por exemplo são multiplicadas para a rede de relacionamentos fomentando *awareness* dos públicos a respeito da empresa, como testemunha outro empresário entrevistado: “*somos uma empresa emergente que tem o dever de se comunicar com a sociedade em geral, mas que não tem dinheiro para investir em merchandising. Então, tem que ser no ‘mano a mano’*. Se eu participo de uma premiação, palestra, evento ou dou entrevista à imprensa, faço marketing e divulgo”. Para Signizer & Prexl (2008, apud Bortree, 2011), as organizações que dialogam com seus públicos sobre sustentabilidade são capazes de criar engajamento, contribuindo também para o bem-estar da sociedade como um todo e com Caridade (2012) que destaca a criação de valor gerada pelos relacionamentos.

6. CONCLUSÃO

A realização do estudo permitiu responder às questões da pesquisa. Em relação à relevância atribuída pelos empresários à comunicação para a sustentabilidade de seus empreendimentos, concluiu-se que o processo de comunicação integra o dia a dia dos negócios da maioria das empresas pesquisadas sendo realizado de forma estratégica e com a liderança dos fundadores/sócios. A maior parte das empresas pratica comunicação colaborativa/simétrica, com elevada disposição ao diálogo, interação, proatividade e visão de oportunidade. É possível afirmar que essas MPMEs podem ser consideradas “fenômenos de comunicação” (FREITAS,1991).

As empresas sabem reconhecer os *stakeholders* que mais contribuem para a sua sustentabilidade com prioridade para clientes, funcionários e fornecedores. A presença da comunidade e das gerações futuras entre os públicos considerados muito relevantes para a sustentabilidade evidencia os seus compromissos com a melhoria das condições de vida do seu entorno bem como com a garantia dos direitos das futuras gerações. Na sua interação com os *stakeholders*, as empresas são favorecidas pelas ferramentas digitais que, por meio do livre acesso às redes e aplicativos digitais permitem a interação em tempo real, com mobilidade e a baixo custo. As empresas da amostra são muito ativas na participação em eventos e premiações como uma estratégia para mostrar, divulgar e conquistar visibilidade para os seus produtos e inovações. Na maioria dos casos, a escolha dos meios e ferramentas para comunicação e relacionamento é feita de acordo com o perfil dos *stakeholders* a serem sensibilizados. Apenas oito delas praticam comunicação unilateral/assimétrica o que pode ser um indicador de baixo conhecimento sobre os potenciais benefícios da comunicação para os negócios, uma atitude mais reativa e menos colaborativa dos empreendedores. Dos resultados avaliados foram destacadas três constatações:

1. As tecnologias da informação e comunicação transformaram o cenário dos negócios das MPMEs e colaboraram para o empoderamento dos micro e pequenos empresários, que se tornaram agentes e produtores de sua própria comunicação com os públicos. Os empreendedores ganharam autonomia mediante o uso das ferramentas digitais, que eliminaram a barreira do custo que os impedia desenvolver atividades de comunicação. Antes do surgimento das mídias digitais, pequenas empresas estavam marginalizadas do mercado de comunicação. Como não dispunham e recursos financeiros para investir, desenvolviam apenas ações esporádicas e limitadas sem grande repercussão para seus negócios;
2. A liderança do fundador no processo de comunicação confere credibilidade às ações desenvolvidas, tornando-as estratégicas para a sustentabilidade da organização. Os empresários têm clareza sobre quais são os públicos mais importantes para o seu negócio e definem os meios e ferramentas de interação conforme as características e perfil dos *stakeholders* buscando criar e manter vínculos produtivos para o seu projeto.

3. A maioria dos empresários acredita que a comunicação pode contribuir para quebrar paradigmas mediante a disseminação de informações sobre as práticas da sustentabilidade. Como resultado, eles esperam por um aumento na conscientização dos clientes e consumidores sobre o ‘valor’ embutido em produtos e serviços sustentáveis. As organizações estudadas afirmam que contribuem para ampliar a compreensão sobre sustentabilidade por meio das atividades que desenvolvem, pelo seu próprio exemplo e compromissos que assumem com a sua rede de relacionamentos.

A pesquisa realizada sinaliza desafios importantes para o desenvolvimento de projetos de comunicação para empresas inovadoras e interessadas em aproveitar as oportunidades de mercado e negócios representadas pela sustentabilidade. A disposição para a transdisciplinaridade e a coragem para quebrar paradigmas vigentes sobre o funcionamento do processo de comunicação das MPMEs tornam-se essenciais na realização de pesquisas com empresas jovens, inovadoras e atentas às transformações tecnológicas, ambientais e econômicas e às demandas de uma economia de baixo carbono.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. Os desafios da produção e do consumo sob novos padrões sociais e ambientais. In: Amato Neto, J. (Org). **Sustentabilidade & Produção**. (p. 1-12), São Paulo, SP: Atlas, 2011.

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. São Paulo, SP: Nova Fronteira, 2002.

BONFIGLIOLI, C. A sustentabilidade: uma palavra, muitos significados. In: Di Felice, M; Torres, J.C; Yanaze, L.K.H. **Redes Digitais e Sustentabilidade: as interações com o ambiente na era da informação**. (p. 95-127). São Paulo, SP: Anablume, 2012.

BORTREE, D. (2011). **The State of Environmental Communication: A Survey of PRSA Members, 2011**. Disponível em http://www.prsa.org/SearchResults/view/6D-050106/0/The_State_of_Environmental_Communication_A_Survey#.VPi8f_ldXWg. Acesso em 04/03/2015.

BUSSAB, W; MORETTIN, P. A. **Estatística Básica**. 8. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2013.

CARIDADE, A. V. Estratégias corporativas para a sustentabilidade: estudos de casos múltiplos. São Paulo, SP, 2012. 171 l. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. SP.

CASALI, A. M. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal, In: KUNSCH, M. M. (Org). **Comunicação Organizacional**. (Vol. 1, p.107-134). São Paulo, SP: Saraiva, 2009.

CASTELLS, M. **Redes de Indignação e Esperança**. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2013.

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

FERRARI, M. A.O cenário das organizações como sistemas de significados socialmente construídos. In: **Relações Públicas. Teoria, contexto e relacionamentos.** (p.131-237) São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011.

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

FIA, Fundação Instituto de Administração. Programa de Capacitação de Empresas em Desenvolvimento. **Quem são as empresas de micro, pequeno e médio portes?** Disponível em: <http://www2.fia.com.br/PortalFIA/Default.aspx?idPagina=27012>. Acesso em 04/04/2015.

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

GRUNIG, J.E. Teoria Geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: **Relações Públicas: Teoria, contexto e relacionamentos.** (p.17-118). São Caetano do Sul, SP: difusão, 2011.

HART, S. O Futuro, de baixo para cima. In: Sebrae (Org). **Inovação e Sustentabilidade.** (p.54-98). Disponível em http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/inovacao_sustentabilidade.pdf. Acesso em 15/03/2015.

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

IBGE. **Estatísticas do Empreendedorismo 2012.** Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Estatisticas de Empreendedorismo/2012/empreendedorismo2012.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Estatisticas_de_Empreendedorismo/2012/empreendedorismo2012.pdf) Acesso em: 15/03/2015.

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

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

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

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

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

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

NERI, M. Apresentação. In: Santos, A. L.; Krein, J. D; Bojikian, A. (Org). In: **Micro e Pequenas Empresas. Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento**. IPEA, Brasília, DF, 2012.

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

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

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

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

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

SPENCE, L. **Small Business Social Responsibility: Redrawing Core CSR Theory**. Disponível em [https://pure.royalholloway.ac.uk/portal/en/publications/small-business-social-responsibility\(32794cdf-be4d-40fc-928a-c5da7d1e3916\).html](https://pure.royalholloway.ac.uk/portal/en/publications/small-business-social-responsibility(32794cdf-be4d-40fc-928a-c5da7d1e3916).html). Acesso em 13/03/2015.

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