

SUSTENTABILIDADE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: o caso de uma empresa maranhense de sucesso

STÊNIO LIMA RODRIGUES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUI

ANA CARLA CAVALCANTE DAS CHAGAS
CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO- UNIFAMETRO

JOÃO VITOR DE OLIVEIRA SOUSA

GERLIANE MAIA COSTA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

SUSTENTABILIDADE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: o caso de uma empresa maranhense de sucesso

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, tem-se percebido um agravamento nos problemas ambientais a nível mundial, nacional e regional. Entre os problemas mais recorrentes, observa-se, por exemplo, o aumento do nível dos mares, mudanças climáticas, a degradação ambiental, o desmatamento e queimadas. Esses problemas são consequências da ação do homem sobre os recursos naturais na busca pelo progresso e alcance de seus objetivos.

A preocupação com os problemas ambientais se iniciou, principalmente, com a Conferência de Estocolmo na Suécia em 1972. Neste evento a nível mundial foi estabelecido a principal definição de desenvolvimento sustentável que partiu do Relatório de *Brundtland*, na qual se define desenvolvimento sustentável como aquele “[...] desenvolvimento que atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades” (WCDE, 1987, p. 23).

A sustentabilidade pode ser definida como a capacidade de se sustentar, de se manter. Neste sentido uma atividade sustentável é aquela que pode ser mantida para sempre, pois uma exploração de um recurso natural exercida de forma sustentável durará para sempre, não se esgotará nunca. Uma sociedade sustentável é desta forma aquela que não coloca em risco os elementos do meio ambiente (MIKHAILOV, 2004).

Considerando a importância do tema sustentabilidade na atualidade, foi definida pelos autores a seguinte questão de pesquisa norteadora deste trabalho: que aspectos são relevantes para a adoção de práticas sustentáveis de sucesso em uma Micro Empresa?

Para a solução do problema de pesquisa estabelecido, foi definido o seguinte objetivo neste estudo: identificar os aspectos-chaves da adoção de práticas sustentáveis de sucesso em uma micro empresa.

O estudo tem como justificativa a necessidade científica de se demonstrar que a sustentabilidade não é um tema aplicável apenas às grandes empresas, mas que pode ser desenvolvido também no ambiente das Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as MPEs, são a grande maioria dos estabelecimentos comerciais brasileiros (em torno de 99 %), portanto merecem especial atenção na realização de pesquisas científicas que venham trazer a tona as boas práticas desenvolvidas nesse segmento (SEBRAE, 2017).

As MPEs afetam de forma significativa a sociedade como um todo, uma vez que empregam um grande número de pessoas e são responsáveis por uma parcela significativa do produto interno bruto na maioria dos países. Segundo Martins (2011) é fundamental que as MPEs se adaptem e tornem-se cada vez mais sustentáveis e competitivas no mercado.

O desenvolvimento da pesquisa foi realizado segundo o delineamento estudo de caso em uma empresa do segmento de educação localizada no município de Imperatriz, Maranhão. A pesquisa pode ser classificada como de natureza exploratória. Quanto a abordagem de tratamento dos dados, configura-se como um estudo qualitativo. Foi desenvolvido um questionário semiestruturado com base na teoria *Triple Bottom Line* (tripé da sustentabilidade) de Elkington (2004) que foi aplicado por meio de uma entrevista com os responsáveis pela organização, os dados foram organizados por meio da técnica análise de conteúdo.

Além desta introdução, na qual foi apresentado um panorama do artigo, este trabalho está estruturado em mais quatro capítulos. No segundo capítulo, será apresentada a revisão bibliográfica que contemplará o tema sustentabilidade. No terceiro serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. No quarto serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Por fim, no quinto capítulo serão apresentadas as considerações finais.

2. SUSTENTABILIDADE

Sustentabilidade se relaciona à quantidade do consumo que pode continuar indefinidamente sem degradar os estoques de capital total. Esse é representado pela soma de capital material (manufaturado, feito pelo homem), capital humano e capital natural. Considera-se assim sustentabilidade através do nível do estoque e da composição do capital natural. O capital natural é o estoque de todos os recursos naturais em si mesmo (renováveis e não renováveis), e os outros elementos do meio ambiente: estrutura do solo e da atmosfera, a biomassa de plantas e animais, todos os recursos aquáticos, entre outros (MIKHAILOV, 2004).

Embora as iniciativas educacionais e governamentais sejam necessárias e muito importantes para a consciência dos problemas ambientais e sociais, esses agentes podem não ser capazes de resolver os desafios ligados à sustentabilidade de forma rápida e completa o suficiente. A ideia da sustentabilidade deve se tornar o foco também dos negócios empresariais e contribuir com estes, para que esse impulso fomente uma verdadeira mudança em direção ao desenvolvimento sustentável (FIGUEIRA, 2016).

O tema sustentabilidade pode abranger a integração dos fatores econômicos, sociais e ambientais nas organizações (ALONSO; SENA; ALONSO JUNIOR, 2016). Contudo, no meio empresarial ainda se observa que existe a necessidade de alinhamento entre o tema estratégia empresarial e desenvolvimento sustentável, já que a maioria das ações estão dissociadas nos negócios, com maior ênfase na cidadania corporativa e reputação das empresas (FIGUEIRA, 2016).

As empresas em geral, mais especificamente as MPEs, podem colaborar muito para levar a uma sociedade mais sustentável. Elas podem fazer isso dedicando atenção à redução e ao reaproveitamento de resíduos, ao uso eficiente de energia e dos recursos naturais e lutando pelo desenvolvimento social (MARTINS, 2011).

Definido inicialmente em 1992 por John Elkington, em termos mais simples, a teoria do *Triple Bottom Line (3BL)* ou conceito do tripé da sustentabilidade é o resultado de três dimensões: Econômica (lucro), Humana (social) e Ambiental (conservação dos recursos naturais). Com base nas três dimensões para uma organização ser sustentável deve ser financeiramente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável. Esse modelo de mudança social parte da ideia de que as organizações devem medir o valor que geram ou o que destroem considerando essas dimensões: econômica, social e ambiental (ELKINGTON, 1999; ELKINGTON, 2004).

Segundo Paz, Iserhard e Kipper (2015), p.7:

O conceito *Triple Bottom Line* reforça a necessidade das empresas de basearem suas decisões estratégicas no tripé da sustentabilidade, ou seja, reforça a ideia de que elas deverão manter a sustentabilidade econômica do negócio ao gerenciar empresas lucrativas e geradoras de valor. Além disso, a sustentabilidade social deve ocorrer, estimulando atividades ligadas à educação, cultura, lazer, bem estar e justiça social

da comunidade onde a empresa está inserida. Tudo isso mantendo o cuidado com o meio ambiente através de ações ambientais como programas permanentes de reciclagem, preservação, dentre outros aspectos.

No quadro 1 a seguir pode ser visualizado uma breve descrição das dimensões que compõem a teoria do *Triple Bottom Line*.

Quadro 1- Descrição das dimensões do *Triple Bottom Line*

Dimensão	Descrição
Planeta	Refere-se às práticas ambientais sustentáveis. Uma empresa ou organização pública se esforça para beneficiar a ordem natural, tanto quanto possível ou diminuir os danos e reduzir os impactos ambientais. Um esforço nesta esfera é gerir, de forma eficaz, o consumo de energia e a fabricação de resíduos.
Pessoas	Pertence às práticas comerciais justas e benéficas para o trabalho e para a comunidade, além de fornecer insumos para a região onde se está realizando os negócios. A empresa ou organização pública que foca nesta esfera, concebe uma estrutura de reciprocidade social em que o bem-estar dos interesses das partes interessadas e do trabalho são interdependentes.
Progresso	Significa o real benefício econômico detido pela sociedade de acolhimento. É o verdadeiro impacto econômico da organização transformado em atividades positivas para a sociedade e meio ambiente que interagem no entorno das principais ações produzidas.

Fonte: adaptado de Infante (2012).

Os estudos sobre a integração da estratégia empresarial a sustentabilidade são recentes. Tachizawa (2009), por exemplo, defende que as organizações que tomam decisões estratégicas integradas à gestão ambiental e ecológica conseguem significativas vantagens competitivas. Já para Vasconcelos (2016) as organizações têm gradativamente incluído práticas de sustentabilidade em sua estratégia organizacional para atender às pressões exercidas pelos *Stakeholders* e assim, alcançar a um elevado nível de diferenciação competitiva de mercado.

Considerando o ambiente das MPEs, segundo Martins (2011) a sustentabilidade em MPEs considera o conceito de desenvolvimento sustentável. Os investimentos em sustentabilidade fazem com que se gerem oportunidades, reduza-se custos e riscos e assim aumentam os lucros das MPEs. Os temas mais abordados no ambiente das pequenas empresas são: resíduos, eficiência energética, uso eficiente de recursos naturais e desenvolvimento social (MARTINS, 2011).

3. METODOLOGIA

O desenvolvimento desta pesquisa foi delineado por meio do estudo de caso, que segundo Gil (2010, p. 37) “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível

mediante outros delineamentos existentes”.

Segundo Yin (2009) o estudo de caso é considerado como um delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. Diante dos diversos modelos de delineamento existentes, constatou-se esse como o mais adequado para a realização da pesquisa neste artigo.

Quanto a abordagem de pesquisa, este estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e de campo. A primeira foi relevante para refinamento e delimitação do tema, assim como problema e objetivos propostos. A segunda consistiu em pesquisa empírica, na qual a teoria tem suporte prático do campo pesquisado. O estudo de caso neste trabalho foi desenvolvido com a utilização de procedimentos de coletas de dados na *XOK English*, empresa que foi a vencedora do Prêmio MPE Brasil com destaque para Sustentabilidade no ano de 2016 e obteve uma certificação em 2014.

A classificação desta pesquisa em relação aos objetivos mais gerais se configurou como de natureza exploratória. Segundo Gil (2010) esta modalidade tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Também é realizada quando se busca conhecer detalhadamente os aspectos ou situações que não foram ainda exploradas, ou pouco exploradas na literatura. Constata-se em revisão prévia na literatura que existem poucos trabalhos que tratam do assunto sustentabilidade em MPEs. Desta maneira, percebe-se que existe a necessidade de pesquisas sobre esta temática para o desenvolvimento de subsídios teóricos práticos que ajudem a elevar a competitividade destas organizações por meio da sustentabilidade.

Em relação aos métodos adotados para a coleta de dados, a pesquisa desenvolvida pode ser classificada como qualitativa. Os dados foram coletados com o auxílio de questionários semiestruturados que foram elaborados e aplicados pelos pesquisadores junto aos empresários da organização pesquisada.

Foi adotado como técnica de coleta de dados a entrevista. Segundo Martins (2008, p. 27) esta técnica tem por objetivo básico “[...] entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contexto que não foram estruturados anteriormente, com base em suposições e conjecturas do pesquisador”. As entrevistas foram gravadas, conforme a aceitação dos pesquisados.

Após a coleta dos dados, foi realizado um processo de transcrição e análise por meio da técnica análise de conteúdo. Nesta etapa foi desenvolvido um processo de triangulação dos dados para que os mesmos pudessem ser sintetizados de maneira clara e objetiva para os leitores desse artigo. Segundo Martins (2008) a triangulação tem entre outros objetivos proporcionar maior confiabilidade a um estudo de caso, garantida pela utilização de várias fontes de evidências. Os dados coletados foram transcritos e analisados. A análise de dados consiste em examinar, classificar e, muito frequentemente, categorizar os dados, opiniões e informações coletadas, ou seja, a partir das proposições, teoria preliminar e resultados encontrados, construir uma teoria que ajude a explicar o fenômeno sob estudo.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização do Caso

A história da XOK English começou no ano de 2002 quando os dois sócios decidiram unir forças para montar o negócio. O Sr. Walber trabalhava no setor administrativo de uma escola de inglês na cidade de Imperatriz, Maranhão, quando conheceu o Sr. David professor de inglês na mesma instituição. Ao longo do tempo decidiram dar o pontapé inicial no negócio. Enquanto o primeiro cuidava das matriculas e da parte administrativa, o segundo era responsável por ministrar as aulas.

Com o passar do tempo a empresa, que iniciou em apenas uma sala, foi se expandido até se tornar referência no ensino de idiomas na cidade de Imperatriz. Atualmente a XOK dispõem de cursos de inglês instrumental direcionados para concursos e para seleções de mestrado e doutorado, aulas específicas de aceleração para alunos que precisam aprender com maior rapidez e turmas de inglês por módulos que consiste no serviço com maior demanda por parte dos seus clientes.

O perfil da clientela mudou bastante com a evolução da empresa. No início das suas atividades o público era em sua maioria da classe C, pois a escola não tinha uma estrutura física bem definida. Hoje, como a empresa já possui uma boa estrutura de recursos humanos e tecnológicos, já conseguiu atingir em sua maioria de clientes a classe B e já atende a clientes da classe A.

Os sócios da empresa consideram sua liderança como compartilhada e democrática. As tarefas são bem divididas e existe uma rotina de comunicação das informações necessárias ao andamento dos processos. Enquanto um sócio é responsável pela parte administrativa o outro é responsável pela parte pedagógica, entretanto no momento das decisões ambos são envolvidos no processo.

No ano de 2014 a empresa conquistou uma certificação do Programa de Certificação de Empresas (PROCEN) que lhe proporcionou um reconhecimento significativo no seu mercado de atuação e também uma vantagem competitiva, pois foi a única escola de idiomas a conquistar tal certificação no Estado do Maranhão. No ano de 2016 também foi vencedora do Prêmio MPE Brasil, com destaque para a área de boas práticas de responsabilidade social. O recebimento da certificação e premiação demonstra que a XOK é uma empresa que possui seus processos organizados e que se preocupa com a sociedade. Uma de suas ações sociais é oferta bolsas de 50% para que pessoas com baixa renda.

A ideia de certificação da empresa veio do sonho dos sócios de expandir o seu negócio para outras regiões através do processo de tornar-se franquia. Para alcançar tal objetivo no futuro eles apostaram inicialmente na estruturação e certificação de processos. Para que a empresa conseguisse legalizar e padronizar suas rotinas, os sócios contaram com o apoio de um consultor na área de processos. O percurso de mapeamento dos processos até a obtenção da certificação durou quase dois anos. A certificação também gerou como legado a documentação das ações de sustentabilidade que a empresa já vinha adotando de maneira informal na sua rotina.

4.2 A Sustentabilidade na Xok English

Conforme Elkington(2004) o tripé da sustentabilidade (do inglês, *Triple BottomLine*) se resume a três áreas: social, ambiental e econômica. Nesta seção serão discutidas essas

dimensões com base no caso da *XOK English*.

Para adoção da sustentabilidade na empresa algumas estratégias foram adotadas. No início se faziam várias ações, porém não se tinha nada estruturado, documentado no papel, nem mesmo atas de reunião existia na empresa. Contudo, a certificação do PROCEM ajudou a sanar tal problema e a empresa passou a definir ações em um plano estratégico, colocar datas em eventos pontuais, como por exemplo, dia dos pais, dia das mães, dia das crianças e o que se poderia fazer em relação a essa parte social.

Na área social passou a existir um calendário programado com ações sociais em datas comemorativas chaves. Alguns exemplos podem ser citados: no dia das crianças existe o projeto Ação Curumim direcionado para crianças indígenas. Próximo ao dia das crianças é instalada uma caixa bem grande pra receber presentes dos alunos e colaboradores, é realizado um comunicado da ação nas salas e incentivo a colaboração de todos que possam ajudar com brinquedos e algum dinheiro para se oferecer também lanche nesse dia na comunidade indígena.

Uma outra ação social que a empresa passou a desenvolver é a ação de trabalho com adolescentes dependentes químicos, em Imperatriz tem algumas casas assim desse tipo. Na ação são ofertados serviços de corte de cabelos gratuitos, lanches, além das brincadeiras e conversas com estas crianças. Existe também uma creche na cidade que no dia das crianças a empresa sempre leva brinquedos, levam-se também os professores para auxílio no desenvolvimento de atividades recreativas e socioeducativas.

A empresa adotou parcerias para estabelecer convênios com sindicato dos professores de Imperatriz, com sindicato da saúde, com algumas faculdades, com a OAB. Tais convênios ofertam descontos especiais para os associados dessas instituições e ajudaram a conquistar novos clientes para a escola de inglês.

No quesito sustentabilidade econômica os sócios procuram conscientizar os seus colaboradores sobre a importância de economizar os recursos e utilizar-los da melhor maneira possível. Atualmente a empresa considera ter sustentabilidade financeira e não opta por buscar recursos de terceiros nos seus projetos de investimentos. No início das atividades da empresa, ambos os sócios decidiram logo fixar um salário e o restante era da empresa. Então tudo que sobrava era reinvestido para o crescimento da empresa. Hoje, os empresários consideram que a empresa possui uma vida financeira saudável pois conseguem pagar todos os fornecedores, todos os colaboradores e assim, se faz um projeto, um plano financeiro.

A área de sustentabilidade ambiental foi implementada também com o auxílio da certificação PROCEM e começou com ações básicas de segurança do trabalho e meio ambiente, como por exemplo, troca de filtros de bebedouros, limpeza anual de caixa d'água realização de checklist. Na parte de tratamento da água a empresa contou com a ajuda do órgão CAEMA e UFMA para verificação se a água estava boa para consumo. No quesito ambiental a empresa também passou a trocar suas lâmpadas, colocando todas de LED, e também adotou placas de informação de tanto de saída de emergência em todas as salas de aula. A empresa também apostou na conscientização dos seus alunos, com mensagens como ligue e desligue o seu computador, data show e apague as lâmpadas. Essas pequenas ações tiveram como consequência positiva a redução no consumo de energia.

A principal vantagem competitiva adquirida no período de implantação da sustentabilidade na empresa foi o processo de certificação PROCEM e o Prêmio MPE Brasil que tornou a empresa mais visível no mercado local e regional. O selo do PROCEM proporcionou também um aumento do número de estudantes, pois a empresa fechou uma parceria com a multinacional Suzano que possui em sua política o atendimento de empresas

certificadas.

Mesmo diante do cenário instável de crise econômica atual no Brasil, os empresários da *XOK English* acreditam que estão no caminho certo e possuem boas expectativas de crescimento para o futuro. Acredita-se que no horizonte de um ano a empresa já esteja apta para se tornar uma franquia e assim começar seu processo de expansão no Estado do Maranhão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo adotado nesse estudo foi identificar os aspectos chaves da adoção de práticas sustentáveis de sucesso em uma micro empresa. Tal objetivo foi alcançado com a realização de um estudo de caso na *XOK English* no município de Imperatriz, Maranhão.

Foi constatado que a empresa adotou ações de sustentabilidade baseada nas três áreas do tripé da sustentabilidade: social, econômico e ambiental. Para que a empresa conseguisse adotar essas ações foi fundamental ter conseguido conquistar a certificação PROCEM em 2014 e recentemente em 2016 o Prêmio MPE Brasil com destaque para boas práticas de sustentabilidade. Tais prêmios proporcionaram vantagens competitivas para a empresa, pois a mesma tornou-se mais visível no seu mercado de atuação e aprendeu principalmente com o processo de certificação a tornar-se mais estruturada e profissionalizada nas suas ações.

Portanto, conclui-se que a *XOK* além de ser uma empresa de sucesso (pois conseguiu sobreviver e evoluir significativamente no mercado nos últimos 15 anos) é uma empresa que está preocupada com a sustentabilidade empresarial e que essa preocupação faz parte de suas estratégias e planos organizacionais.

O desenvolvimento desse estudo possuiu algumas limitações, podem ser citadas por exemplo: número reduzido de entrevistados (apenas um dos sócios); amostra reduzida por ser apenas uma empresa; falta de comparações com outros casos de outras regiões.

Sugere-se para trabalhos futuros: a realização de um estudo multicase com a comparação de um caso de sucesso e um caso mal sucedido; que se adotem métodos quantitativos para melhor mensuração da evolução da empresa após a implementação das práticas sustentáveis e que se analise a ótica dos clientes das empresas sobre suas respectivas imagens no mercado.

REFERÊNCIAS

ALONSO, V. L. C; SENA, E. R; ALONSO JUNIOR, N. OS IMPACTOS DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES. **Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA)**: FEA-USP, P. 1-17, 2016.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: The triple bottom line of twenty first 21 century business. Capstone Publishing, 1999.

ELKINGTON, J.. **Umweltfreundlicheinkaufen: von shampoo bischampagner**. German: Perfect Paperback, 1992

ELKINGTON, J. Enter the Triple Bottom Line, in A Henriques and J Richardson (Eds.) **The Triple Bottom Line, Does It All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR**, Earthscan, pp. 1-16, 2004.

FIGUEIRA G. A. Estratégia Empresarial e Desenvolvimento Sustentável: a sustentabilidade é um desafio inevitável para as empresas? **Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA)**: FEA-USP, P. 1-18, 2016.

INFANTE, C. E. D. de C. Análise Triple Bottom Line da indústria de Petróleo & Gás com a aplicação do método Electre III. **Dissertação de Mestrado**, Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2012.

MARTINS, P. M. A SUSTENTABILIDADE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Monografia**, Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2011.

MIKHAILOVA, I. SUSTENTABILIDADE: EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS TEÓRICOS E OS PROBLEMAS DA MENSURAÇÃO PRÁTICA. **Revista Economia e Desenvolvimento**, nº 16, p. 1-20, 2004.

Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Sondagem conjuntural dos pequenos negócios**, 2017. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/7609.pdf>> Acesso realizado em 11/08/2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo, 2010.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PAZ, F. J; ISERHARD, F. Z; KIPPER, L. M. INDICADORES PARA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DA REGIÃO DO PAMPA GAÚCHO: um estudo exploratório. **RECADM**, v. 14, n. 2, p. 92-109, Maio-Ago, 2015.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VASCONCELOS, D. C. de; VIANA, F. L. E; SOUSA, E. C; LUNA, R. A. **Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos em empresas do ISE/BOVESPA Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA):** FEA-USP, P. 1-16, 2016.

YIN, R. K. **Case Study Research - Design and Methods.** 4 ed. USA: Sage Publications Inc., 2009.

WCED. **World Comission on Environment and Development. Our Commom Future.** Oxford and New York: Oxford University Press, 1987.