

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE**

SÉRGIO RICARDO SCHNEIDER

**METODOLOGIA PARA A CONSTRUÇÃO DA MATRIZ DE MATERIALIDADE:
POSSIBILIDADES PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL NAS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS**

**CURITIBA
2023**

SÉRGIO RICARDO SCHNEIDER

**METODOLOGIA PARA A CONSTRUÇÃO DA MATRIZ DA MATERIALIDADE:
POSSIBILIDADES PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL NAS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS**

Projeto de pesquisa apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre no Curso de Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade, do Programa de Pós-Graduação do Instituto Superior de Administração e Economia – ISAE.

Orientadora: Profa. Dra. Isabel J. Grimm.
Coorientador: Prof. Me. Gustavo F. Loiola.

Grupo de pesquisa: Núcleo de Governança e Novas Economias
Projeto associado: Cidades Sustentáveis, Governança e Inovação

**CURITIBA
2023**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

S359m	<p>Schneider, Sérgio Ricardo Metodologia para a construção da matriz da materialidade : possibilidades para a gestão sustentável nas pequenas e médias empresas / Sérgio Ricardo Schneider – Curitiba, 2023. 142 f. Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Isabel Jurema Grimm. Coorientador: Prof. Me. Gustavo Fructuozo Loiola</p> <p>Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade), Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu do Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul – ISAE, Curitiba, 2023.</p> <p>1. Sustentabilidade. 2. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. 3. Relatórios técnicos. 4. Pequenas e médias empresas. I. Grimm, Isabel Jurema. II. Loiola, Gustavo Fructuozo. III. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 658.114.7</p>
-------	--

Bibliotecária: Ana Rocco CRB9/1934

TERMO DE APROVAÇÃO

SÉRGIO RICARDO SCHNEIDER

"METODOLOGIA PARA A CONSTRUÇÃO DE MATRIZ DE MATERIALIDADE:
POSSIBILIDADES PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL NAS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS"

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE NO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E
SUSTENTABILIDADE DO INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DO
MERCOSUL - ISAE, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dra. Isabel Jorema Grimm
Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul | ISAE
Presidente da Banca Examinadora



Professor Ms. André Francisco Alves
Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul | ISAE
Examinador Interno



Professor Ms. Gustavo Fructuozo Lolola
Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul | ISAE
Examinador Interno



Professora Dra. Mariana Smanhotto Schuchovski Gaziri
Examinador Externo

Curitiba, 11 de maio de 2023.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo compreender como os relatórios de sustentabilidade baseados no *Global Reporting Initiative* (GRI) podem contribuir para a gestão sustentável em empresas de pequeno e médio porte. Para isso identificou-se os riscos e oportunidades para os negócios por meio das boas práticas de sustentabilidade apresentada nos relatórios de sustentabilidade de grandes empresas do cenário nacional e internacional, também realizou uma abrangente revisão na literatura compreendendo a realidade das pequenas e médias empresas interpretando a sustentabilidade diante a perspectiva empresarial por meio das três dimensões: ambiental, social e econômica reconhecendo a necessidade do uso de indicadores ESG levando em consideração a gestão de riscos e *compliance* que geram oportunidades aos negócios identificando as boas praticas de gestão diante da perspectiva da sustentabilidade e da governança corporativa. A pesquisa aprofundou a metodologia do *Global Reporting Initiative* compreendendo que a mesma pode ser utilizada por empresas de qualquer porte dando destaque a construção da matriz de materialidade como ponto de partida para a construção de relatórios de sustentabilidade juntamente com o engajamento dos *stakeholders* envolvidos em sua construção. Metodologicamente trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo e viés descritivo tendo como método, o estudo documental. A pesquisa apresenta como resultados as boas praticas de gestão que estão sendo realizadas atualmente por grandes empresas, com exemplos reais de boas praticas dos relatórios analisados e demonstra a importância da elaboração de relatórios de sustentabilidade por empresas de pequeno e médio porte. Apresenta-se um *framework* como produto técnico tecnologico colocando a matriz de materialidade como ponto de partida para o desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade para empresas de médio e pequeno porte contribuindo com o meta 12.6 dos ODS Incentivando as empresas, a adotar práticas sustentáveis e a integrar informação sobre sustentabilidade nos relatórios de atividade

Palavras-Chave: Relatórios de Sustentabilidade; *Global Reporting Initiative*; Empresas de Pequeno e Médio Porte, ODS 12.

ABSTRACT

This research aimed to understand how sustainability reports based on the Global Reporting Initiative (GRI) can contribute to sustainable management in small and medium-sized companies. of sustainability presented in the sustainability reports of large companies on the national and international scene, also carried out a comprehensive review of the literature, understanding the reality of small and medium-sized companies, interpreting sustainability from the business perspective through the three dimensions: environmental, social and economic, recognizing the need to use ESG indicators taking into account risk management and compliance that generate business opportunities by identifying good management practices from the perspective of sustainability and corporate governance. The research deepened the methodology of the Global Reporting Initiative, understanding that it can be used by companies of any size, highlighting the construction of the materiality matrix as a starting point for the construction of sustainability reports together with the engagement of the stakeholders involved in its construction. Methodologically, this is qualitative research with a descriptive bias, using the documentary study as its method. The research presents as results the good management practices that are currently being carried out by large companies, brings real examples of good practices from the analyzed reports and demonstrates the importance of preparing sustainability reports by small and medium-sized companies. A framework is presented as a technical and technological product, placing the materiality matrix as a starting point for the development of sustainability reports for medium and small companies, contributing to goal 12.6 of the SDGs Encouraging companies to adopt sustainable practices and integrate sustainability information in activity reports.

Keywords: Sustainability Reports; Global Reporting Initiative; Small and Medium Sized Companies, SDG 12.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação do <i>triple bottom line</i>	24
Figura 2 – Fases do processo do gerenciamento de riscos corporativos.....	35
Figura 3 – Exemplo de matriz de materialidade	48
Figura 4 – Exemplo hipotético de matriz de materialidade	49
Figura 5 – Macroprocesso de materialidade	50
Figura 6 – <i>Framework</i> de atividades	100
Figura 7 – Funil dos <i>stakeholders</i>	101
Figura 8 – Simulação da matriz de materialidade para PMEs.....	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Porte empresarial conforme o SEBRAE.....	18
Quadro 2 – Relatórios de sustentabilidade analisados	57
Quadro 3 – Principais características das empresas investigadas.....	60
Quadro 4 – Matriz de unidades de análise.....	62
Quadro 5 – PMEs entrevistadas.....	65
Quadro 6 – Categorias temáticas.....	66
Quadro 7 – GRI 101 – Fundamentos	70
Quadro 8 – GRI 102 – Conteúdos gerais obrigatórios	72
Quadro 9 – GRI 103 – Forma de Gestão	73
Quadro 10 – Sumário dos relatórios analisados.....	75
Quadro 11 – Tópicos divulgados x matriz de materialidade	76
Quadro 12 – Normas GRI divulgadas por relatório analisado	76
Quadro 13 – Normas divulgadas em comum nos relatórios analisados.....	85
Quadro 14 – Manual de boas práticas aplicado às PMEs investigadas	93
Quadro 15 – Verificação junto as PMEs sobre visão dos especialistas referente à sustentabilidade em PMEs (Parte 1)	94
Quadro 16 – Verificação junto as PMEs sobre visão dos especialistas referente à sustentabilidade em PMEs (Parte 2)	97
Quadro 17 – Simulação de grupo de <i>stakeholders</i>	102
Quadro 18 – Simulação de identificação dos <i>stakeholders</i> em cada grupo	102
Quadro 19 – Simulação de classificação dos grupos de <i>stakeholders</i>	104
Quadro 20 – Simulação de priorização de grupo de <i>stakeholders</i> (fornecedores)..	105
Quadro 21 – Simulação de priorização dos grupos de <i>stakeholders</i>	106
Quadro 22 – Simulação de pontuação conforme engajamento dos <i>stakeholders</i> ...	107
Quadro 23 – Simulação de ponderação de grupos de <i>stakeholders</i>	109
Quadro 24 – Estrutura simplificada dos Padrões e Normas GRI	110
Quadro 25 – Simulação de tópicos materiais para PMEs	111
Quadro 26 – Simulação de atribuição de notas por parte dos stakeholders (acionistas).....	112
Quadro 27 – Simulação da consolidação de notas por parte dos <i>stakeholders</i>	113

Quadro 28 – Simulação de cruzamento de notas e formação de materialidade para as PMEs.....	114
Quadro 29 – Indicadores GRI para PMEs.....	116

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABVTEX** – Associação Brasileira do Varejo Têxtil
- B3** – Brasil, Bolsa, Balcão
- CEOs** – *Chief Executive Officer*
- CERES** – *Coalition for Environmentally Responsible Economies*
- CONCLA** – Comissão Nacional de Classificação
- EI** – Empresário Individual
- EIRELI** – Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
- EPP** – Empresa de Pequeno Porte
- ESG** – *Environmental, Social and Governance*
- GRI** – *Global Reporting Initiative*
- IBGC** – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
- IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- LTDA** – Sociedade Empresária Limitada
- ME** – Microempresas
- MEI** – Microempreendedor individual
- ODS** – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- ONU** – Organização das Nações Unidas
- PIB** – Produto Interno Bruto
- PMEs** – Pequenas e Médias Empresas
- PNUMA** – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
- RSC** – Responsabilidade Social Corporativa
- RSE** – Relatórios de Sustentabilidade Empresarial
- SA** – Sociedade Anônima
- SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos vinculados ao objetivo geral	15
1.2.3 Objetivos específicos vinculados à proposta de gerar produto bibliográfico e produto técnico-tecnológico	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1 EMPRESAS DE MÉDIO E PEQUENO PORTE	17
2.2 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL.....	21
2.2.1 Triple bottom line	23
2.2.2 Indicadores como instrumento de gestão sustentável	26
2.2.3 Estratégias em <i>Environmental, Social and Governance</i>	29
2.2.4 Gestão de riscos: oportunidade para os negócios	32
2.2.5 Boas práticas de gestão na perspectiva da sustentabilidade	38
2.2.6 Boas práticas de gestão na perspectiva da governança corporativa	41
2.3 GLOBAL REPORTING INITIATIVE.....	43
2.4 MATRIZ DE MATERIALIDADE	47
2.5 SUSTENTABILIDADE E A GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	51
2.6 RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE	54
3 METODOLOGIA	56
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	56
3.2 A COLETA DE DADOS	56
3.2.1 Dados documentais	57
3.2.2 Dados bibliográficos	61
3.2.3 Coleta de campo	63
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	65
3.4 GERAÇÃO DE PRODUTO TÉCNICO.....	67
4 RESULTADOS	68
4.1 OS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE BASEADOS NO GLOBAL REPORTING INITIATIVE E AS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO	68

4.1.1 Boas práticas de gestão nos relatórios de sustentabilidade das empresas investigadas.....	78
4.2 A IMPORTÂNCIA DA ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL DE EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE.....	84
4.2.1 Visão das PMEs sobre a importância da elaboração de Relatórios de Sustentabilidade.....	93
4.3 PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA MATRIZ DE MATERIALIDADE COMO PONTO DE PARTIDA PARA O DESENVOLVIMENTO DE RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE.....	98
CONSIDERAÇÕES.....	118
REFERÊNCIAS.....	120
APÊNDICE A – PLANILHA DE FICHAMENTO DE ARTIGOS.....	133
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ESPECIALISTAS.....	137
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AS PMES.....	138
APÊNDICE D – PERGUNTAS E RESPOSTAS DAS PMES (PARTE 1).....	139
APÊNDICE E – PERGUNTAS E RESPOSTAS DAS PMES (PARTE 2).....	140
ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO NEXUS CONSULTORIA.....	141
ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO X ASSESSORIA.....	142

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar em relatórios de sustentabilidade baseados no *Global Reporting Initiative* as boas práticas que podem contribuir para a gestão sustentável dos negócios em Empresas de Pequeno e Médio Porte (PMEs). Tal escolha colabora para o avanço de publicação de relatórios de sustentabilidade por PMEs e contribui com a meta 12.6 dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), incentivando as empresas a adotarem práticas sustentáveis e integrar informações de sustentabilidade em seus relatórios, por meio da identificação de riscos e oportunidades, critérios e prioridades.

Neste sentido, ao pensar na conscientização e desenvolvimento das questões de sustentabilidade em PMEs que fazem ou farão parte da cadeia de suprimentos de outras empresas, se faz necessário estar atento às questões de sustentabilidade, entre as quais se enquadram as ferramentas de reporte, como os relatórios de sustentabilidade. Com isso, as PMEs podem aumentar a sua competitividade e diversificar as suas estratégias de sobrevivência no mercado.

De acordo com Contabilix (2020), as PMEs são aquelas cujo faturamento bruto anual é superior a R\$ 360 mil e inferiores ou iguais a R\$ 4,8 milhões, isto no caso das pequenas empresas, e faturamento bruto anual superior a R\$ 4,8 milhões e inferiores ou iguais a R\$ 300 milhões no caso das médias empresas. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) classificam o porte da empresa pelo número de colaboradores e entre Indústria, comércio e serviços.

Portanto, é fundamental identificar por meio dos relatórios de sustentabilidade as boas práticas de governança e gestão que estão sendo realizadas e como estas contribuem para a gestão corporativa sustentável.

Neste sentido, a *Global Reporting Initiative* (GRI), uma organização internacional de padrões independente, apoia empresas, governos e outras organizações a entender e comunicar seus impactos em questões como mudança climática, direitos humanos e corrupção (GRI, 2021).

Os relatórios de sustentabilidade baseados na GRI contribuem para o melhor entendimento das questões voltadas à sustentabilidade empresarial e introduzem as dimensões da sustentabilidade no ambiente dos negócios. A partir de seus padrões,

sugerem indicadores mais adequados a cada ramo de atividade econômica e, com isso, colaboram para estabelecer uma gestão sustentável no ambiente de negócios.

Dar destaque às questões de sustentabilidade nos relatórios é muito importante, pois pode enfatizar o que é mais relevante para os seus diferentes *stakeholders*. Também por meio do processo de materialidade, a organização consegue discutir e analisar tópicos relacionados aos aspectos ambientais, sociais e econômicos e priorizar a construção e relato de indicadores. Searcy (2012) afirma que as diretrizes da GRI têm sido aplicadas por diversas empresas de variados setores da economia, entre os quais: automotivo, químico, construção, energia, serviços financeiros, mineração, imobiliário e telecomunicações.

Portando, basear-se na metodologia da GRI e seus indicadores de maneira explicativa e colaborativa poderá auxiliar as PMEs, que ainda não tratam questões e problemas sobre sustentabilidade a terem um ponto de partida para tomada de consciência colocando na pauta de gestão ações que possam contribuir para tal temática.

O termo indicador é originário do latim *indicare*, que significa descobrir, apontar, anunciar, estimar (HAMMOND *et al.*, 1995). Indicadores são ferramentas fundamentais para uma boa gestão empresarial, por permitirem um acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa e por possibilitar o planejamento de ações visando melhorias de desempenho (CALLADO, 2010).

Assim sendo, ao selecionar indicadores socioambientais que possam comunicar ou informar sobre o progresso em direção a uma determinada meta, deve-se levar em consideração as dimensões e os aspectos em que se pode reportar (GRI, 2021).

Diante do exposto, apresenta-se o problema de pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como os relatórios de sustentabilidade baseados no *Global Reporting Initiative* podem contribuir para a gestão sustentável em empresas de pequeno e médio porte identificando riscos e oportunidades para os negócios?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar em relatórios de sustentabilidade baseados no *Global Reporting Initiative* as boas práticas que podem contribuir para a gestão sustentável dos negócios em Empresas de Pequeno e Médio Porte.

1.2.2 Objetivos específicos vinculados ao objetivo geral

- Selecionar relatórios de sustentabilidade baseados no *Global Reporting Initiative*, identificando riscos e oportunidades para os negócios por meio das boas práticas de gestão;
- Demonstrar a importância da elaboração de relatórios de sustentabilidade para a gestão sustentável de empresas de pequeno e médio porte.

1.2.3 Objetivos específicos vinculados à proposta de gerar produto bibliográfico e produto técnico-tecnológico

- Publicar um artigo científico para divulgar os resultados da pesquisa;
- Propor uma metodologia para a construção de matriz de materialidade como ponto de partida para o desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade para empresas de pequeno e médio porte.

1.3 JUSTIFICATIVA

Podem-se destacar como principais contribuições desta pesquisa no campo prático o fato de evidenciar a importância dos relatórios de sustentabilidade para PMEs, comunidades e academia, demonstrando os benefícios da gestão sustentável empresarial no processo de criação de valor para os diferentes *stakeholders*. Do ponto de vista teórico, este trabalho procura incentivar a academia a explorar e promover estudos relacionados a relatórios de sustentabilidade em PMEs. Isso traz um recorte de relatórios de sustentabilidade para as PMEs, fazendo um contraponto, pois muitas

vezes as discussões e transparência em relação à sustentabilidade estão atreladas às grandes empresas.

Esta pesquisa identifica em relatórios de sustentabilidade baseados no GRI as boas práticas que podem contribuir para a gestão sustentável dos negócios em PMEs. Para isso, selecionaram-se relatórios de sustentabilidade baseados no GRI, identificaram-se boas práticas de gestão e propõe-se, por meio de uma metodologia, o desenvolvimento de uma matriz de materialidade como ponto de partida para a elaboração de relatórios e indicadores de gestão empresarial para PMEs.

Pretende-se, com isso, demonstrar a importância da inclusão de relatórios de sustentabilidade na gestão empresarial das PMEs.

Particularmente, esta pesquisa é importante para o desenvolvimento profissional do pesquisador, pois o produto gerado – metodologia para o desenvolvimento da matriz de materialidade para PMEs – se converterá em um instrumento prático de consultoria empresarial a ser explorado em PMEs, estimulando que comecem a publicar seus relatórios de sustentabilidade regularmente.

A partir da publicação de seus relatórios, espera-se que as PMEs possam compreender melhor sua capacidade de participação em negócios, e por consequência aumentarem a sua competitividade no mercado. Além disso, buscou-se explorar formas de colaborar diretamente com os aspectos da sustentabilidade para melhor qualidade de vida de todos, e com o atingimento das metas dos ODS.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa colabora para o campo teórico ampliando as discussões em um tema ainda recente, que pode ter continuidade em futuras pesquisas. Espera-se que mais empresas se sintam motivadas a publicar os relatórios de sustentabilidade após a implementação de seus resultados por meio da metodologia proposta.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são abordados os temas que sustentam a construção do referencial teórico e estão ligados à gestão empresarial, como: empresas de pequeno e médio porte, sustentabilidade empresarial, indicadores, critérios (*Environmental, Social and Governance*), gestão de riscos, boas práticas de gestão na perspectiva da sustentabilidade e governança corporativa, *Global Reporting Initiative*, matriz de materialidade, *stakeholders* e relatórios de sustentabilidade.

A partir do conhecimento destes temas e o entendimento de como as pequenas e médias empresas estão se preparando para a inserção das questões referentes à sustentabilidade em seus negócios, entende-se a importância e a necessidade da criação de uma metodologia prática e de fácil aplicação para auxílio na identificação de aspectos materiais que possam contribuir para a criação de relatórios de sustentabilidade e, por consequência, para uma melhor gestão sustentável dos negócios.

2.1 EMPRESAS DE MÉDIO E PEQUENO PORTE

A Meta 12.6 dos ODS incentiva empresas a adotar práticas sustentáveis e a integrar informação sobre sustentabilidade em seus relatórios de atividade, o que estimula a publicação de relatórios de sustentabilidade. As PMEs correspondem globalmente a quase 90% das empresas e representam mais de 50% dos empregos e, em alguns países, chegam a contribuir com até 40% do PIB, principalmente nas economias emergentes (WORLD BANK, 2020), e por isso é necessário que participem de maneira ativa deste processo.

Para analisar empresas e tipos de negócios, o porte é um critério técnico que as classifica por tamanho, entre: micro, pequenas, médias ou grandes empresas, com base em dados como faturamento e número de colaboradores. É importante destacar que é com base no porte que se define o potencial econômico destas empresas, o que colabora para a atribuição de incentivos fiscais por parte dos governos, linhas de crédito a partir dos bancos, além de uma série de outros benefícios.

No Brasil, o porte empresarial é definido por critérios estabelecidos por diferentes órgãos. A Receita Federal se baseia no faturamento bruto anual das

empresas para definir o tamanho, enquanto o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) considera o número de colaboradores do negócio.

Entretanto, conforme a Lei Complementar nº 123 de 2006, conhecida como lei geral da micro e pequena empresa, as classificações oficiais baseadas em faturamento são: (i) Microempresas (ME), com faturamento bruto anual menor ou igual a R\$ 360 mil; (ii) Empresa de Pequeno Porte (EPP), com faturamento bruto anual maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões; acima deste valor são classificadas como médias e grandes. Não existe legalmente uma definição de uma média empresa, mas o mercado costuma deduzir a partir da Lei nº 11.638 de 2007, o que é uma empresa de grande porte. Considera-se de grande porte a sociedade ou conjunto de sociedades sob controle comum que tiver, no exercício social anterior, ativo total superior a R\$ 240 milhões ou receita bruta anual superior a R\$ 300 milhões. Por consequência, a classificação fica assim: (iii) Média empresa: faturamento bruto anual maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões; (iv) Grande empresa: faturamento bruto anual maior que R\$ 300 milhões; por fim, (v) o Microempreendedor individual (MEI), que tem um limite de faturamento de R\$ 81 mil ao ano, o que torna esse porte o menor previsto em lei (BRASIL, 2007).

Para pensar em estratégia de negócios de maneira macro, precisamos compreender que o porte é um critério essencial para implementar qualquer tipo de ação, sendo que, de maneira geral, a avaliação do porte de uma empresa leva em consideração o faturamento e número de colaboradores.

O SEBRAE e o IBGE classificam o porte da empresa pelo número de colaboradores e entre indústria, comércio e serviços, trabalhando com as classificações conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Porte empresarial conforme o SEBRAE

Porte	Atividade Econômica	
	Serviço e Comércio	Indústria
Microempresa	Até 09 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	De 10 a 49 pessoas ocupadas	De 20 a 99 pessoas ocupadas
Média Empresa	De 50 a 99 pessoas ocupadas	De 100 a 499 pessoas ocupadas
Grande empresa	Acima de 100 pessoas	Acima de 500 pessoas

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2022).

As PMEs têm um papel muito importante para a sustentabilidade e, de acordo com Figueiredo (2021), podem contribuir de maneira decisiva junto aos ODS, principalmente no Brasil, onde correspondem por 99,6% das empresas (IBGE, 2018), gerando 51% dos empregos no país e tendo atingido em 2017 a contribuição de 30% para o PIB nacional (SEBRAE; FGV PROJETOS, 2020).

Outro fator importante é que as PMEs tendem a ser menos burocráticas e hierarquizadas, possibilitando um relacionamento mais próximo aos processos de tomada de decisão e, conseqüentemente, às discussões sobre as questões de sustentabilidade em comparação com as grandes empresas, as PMEs têm como vantagem uma cultura organizacional mais horizontal, e mais agilidade e autonomia em fixar preços e margens (SARBUTTS, 2003).

Os temas voltados à sustentabilidade em PMEs entraram recentemente em discussão por meio da Resolução 71/279 da ONU, de abril de 2017, que define 27 de junho como o dia dos micros, pequenos e médios negócios, destacando a importância de incentivar a formalização, a participação e seu crescimento (FIGUEIREDO, 2021).

Diferentes iniciativas nacionais incentivam a integração de estratégias de sustentabilidade em PMEs, como é o caso do SEBRAE, que possui linhas de crédito para projetos que estabeleçam a gestão ambiental das micro e pequenas empresas, incentivando a criação de negócios.

Alguns bancos também oferecem condições similares. O Banco do Brasil (2022), por exemplo, oferta capital de giro para pequenos negócios que fazem parte da cadeia produtiva local. O Santander oferece crédito para compra de máquinas e equipamentos para geração de energia renovável, uso eficiente dos recursos naturais e tratamento de resíduos (SANTANDER, 2022). O Bradesco oferece crédito para certificações de produtos, sendo a certificação parte fundamental para a sustentabilidade empresarial e engajamento na cadeia produtiva (BRADESCO, 2022).

Existem várias possibilidades para uma PMEs obter capital para avançar com as questões sustentáveis, o que é antagônico ao reduzido número de PMEs que desenvolvem ações voltadas à sustentabilidade. Nesse sentido, são crescentes as oportunidades no mercado sobre o tema (RIBEIRO; CORRÊA; SOUZA, 2012).

Conteúdos como cadeia produtiva, empresa familiar, gestão da produção, inteligência competitiva e sustentabilidade, representam 2,31% das temáticas sobre PMEs, ou seja, temas que ainda não se consolidaram na área investigada, mas que se revelam importantes para o desenvolvimento das PMEs. (RIBEIRO; CORRÊA; SOUZA, 2012, p. 248).

O Brasil tem 20 milhões de empresas ativas Governo Digital (2021): 87,30% são microempresas, 10,92% são pequenas, 1,38% são médias e 0,4% são grandes empresas. O SEBRAE (2022) contribui com a análise e mostra que o perfil das empresas por área de atuação é distribuído da seguinte forma: 42,7% (serviço); 40,6% (comércio); 11,10% (indústria); e 5,6% (construção). Outro ponto de destaque é que uma em cada quatro empresas registradas no CNPJ fecha antes de completar dois anos no mercado.

Além da identificação do porte da empresa, é importante a compreensão da natureza jurídica destas organizações. Enquanto o porte classifica em relação ao tamanho, a natureza jurídica é uma forma de classificação que determina a estrutura e a constituição legal da empresa (número de sócios, obrigações, capital social, etc.), ou seja, existem muitas formas de classificação no Brasil.

Para a Comissão Nacional de Classificação (CONCLA), os cinco principais portes são: (i) empresário individual (EI); (ii) empresa Individual de responsabilidade limitada (EIRELI); (iii) sociedade empresária limitada (LTDA); (iv) sociedade simples; e (v) sociedade anônima (SA).

É importante destacar que qualquer empresa, independentemente de seu porte ou classificação jurídica, pode colaborar com as práticas referentes à sustentabilidade de diferentes formas. Conforme aponta Cardoso (1982), tais empresas: contribuem significativamente para o PIB; absorvem um grande contingente de mão de obra; desempenham um papel importante na interiorização do desenvolvimento; têm capacidade de desenvolver uma classe nacional empresarial; proporcionam diversificação nas exportações; e atuam de forma complementar aos grandes empreendimentos. Contudo elas passam a ter sua função na sociedade com muito mais abrangência no que se refere à sustentabilidade, e vão muito além da geração de emprego e contribuições sob a ótica econômica e financeira. Essa colaboração é parte de uma jornada que pode se iniciar a partir da redução de custos e desperdícios, incentivo a comercialização de produtos recicláveis, responsabilidade social e geração econômica (TACHIZAWA, 2005).

Por fim, as PMEs têm um papel decisivo junto a transformação e multiplicação das práticas de sustentabilidade por estarem muito próximas à sociedade e meio ambiente, em que pequenas ações podem ter o papel de educar as pessoas a

trazerem para suas vidas tais práticas e responsabilidades junto às questões relacionadas à sustentabilidade nas organizações onde participam ou participarão.

2.2 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Quando a sustentabilidade ultrapassa o ambiente teórico e se aplica ao ambiente prático das organizações, é possível observar o que está sendo feito, por quem está sendo feito e o porquê está sendo feito. De acordo com a B3¹ (2021), as empresas começam a perceber que a sustentabilidade aplicada à estratégia dos negócios pode ser uma vantagem competitiva e um grande diferencial a toda cadeia produtiva e seus *stakeholders*.

Pode-se destacar que uma sociedade é sustentável, ao “atender, simultaneamente, os critérios de relevância social, prudência ecológica e viabilidade econômica, os três pilares do desenvolvimento sustentável” (SACHS, 2002, p. 35). Ou seja, quando se trata da sustentabilidade empresarial e coloca-se o tema da sustentabilidade para uma empresa, se faz necessário adotar estes conceitos de sustentabilidade, procurando incorporar a sua estratégia de negócios.

O tema sustentabilidade vem ganhando espaço e visibilidade há algum tempo no ambiente empresarial, e estudos como de Porter e Van der Linde (1995) já apontavam nesta direção, sinalizando que as organizações poderiam aumentar a sua produtividade por meio de inovações que reduzam o impacto ambiental, transformando investimentos socioambientais em vantagens competitivas.

Percebe-se crescente debate e a intensificação de estudos referentes à sustentabilidade empresarial. De acordo com Prahalad (2010), a preocupação em adotar práticas sustentáveis, socialmente corretas e financeiramente viáveis tem estado cada vez mais presente nas definições estratégicas das empresas.

Sustentabilidade empresarial, para Araújo *et al.* (2006), são as iniciativas que as organizações realizam em busca da redução dos impactos ambientais, preocupação e promoção de ações na sociedade mantendo a empresa com crescimento econômico. Estas iniciativas estão fortemente relacionadas aos investimentos em questões ambientais e sociais que impactam diretamente no

¹ B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) é a sigla para a Bolsa de Valores oficial do Brasil, com sede em São Paulo. A B3 ganhou esse nome em março de 2017, após uma fusão das antigas Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), Bolsa de Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&F) e Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos (Cetip).

desempenho econômico da empresa. Desta forma, pode-se afirmar que uma empresa é sustentável quando está inserido de maneira transversal o tema sustentabilidade na sua estrutura de governança, cultura e gestão estratégica e com envolvimento de suas lideranças (ARAÚJO *et al.*, 2006).

Tachizawa (2005) destaca a questão ambiental e a apresenta como instrumento gerencial para a criação de estratégias competitivas valorizando as comunidades nas quais as empresas estão inseridas. Traz, ainda, o reconhecimento profissional e aspectos ambientais e de capitais, sendo necessária a criação de mecanismos para a implantação da gestão ambiental, a partir da criação das estratégias de sustentabilidade levando em consideração os aspectos ambientais e sociais.

Porter e Kramer (2011) sinalizavam que o tema sustentabilidade empresarial ganharia espaço nas discussões e chegaria ao planejamento estratégico das organizações. Para os autores, a sustentabilidade empresarial estratégica refere-se aos investimentos realizados que estão diretamente conectados com o negócio, aos problemas ambientais e sociais existentes.

Nesse sentido, é possível observar um novo olhar e posicionamento das empresas em relação às práticas de sustentabilidade e seus benefícios, ambientais, sociais e econômicos. As organizações passaram a entender a necessidade de mudança na estratégia de negócios, buscando alinhar-se a um modelo mais sustentável que pode trazer vantagem competitiva, além da contribuição à sociedade, gerando impactos positivos e agregando valor aos seus produtos.

Andrade e Tachizawa (2008) apontavam que o consumidor moderno passaria a privilegiar não apenas preço e qualidade dos produtos, mas, principalmente, o comportamento social das empresas fabricantes desses produtos, afirmando que adotar a gestão ambiental se tornaria primordial para as empresas. Isso porque a sociedade dá preferência e exige a adoção de recursos e ações sustentáveis.

Para Torres *et al.* (2017), os investidores começam a direcionar parte de seu capital a negócios com o viés de sustentabilidade, buscando priorizar empresas sustentáveis e socialmente responsáveis para serem beneficiárias de suas aplicações e gerar valor compartilhado para a cadeia produtiva e trabalharem a reputação de suas marcas em longo prazo.

Colaborando com este pensamento, para a B3 (2021), a sustentabilidade vem sendo tratada como ponto fundamental para a sobrevivência das organizações, sendo

atualmente uma tendência mundial para investimentos. Isso porque empresas rentáveis, sustentáveis e socialmente responsáveis passam a ter vantagem na captação de investidores e são classificadas e chamadas de investimentos socialmente responsáveis. Empresas com esse perfil geram valor para os acionistas em longo prazo e estão mais preparadas para enfrentar instabilidades, e com variações menores quando comparadas com o mercado, pois normalmente as empresas sustentáveis têm o processo de governança bem estruturado e desenvolvido (B3, 2021).

De acordo com Wood (2010), mensurar os avanços no campo da sustentabilidade corporativa e os resultados dos impactos ambientais e sociais gerados pelas práticas organizacionais é relevante e fundamental para o negócio, sendo um diferencial competitivo.

Portanto, cabem às empresas e seus executivos propor o tema à discussão, propondo alternativas que possam desenvolver a sustentabilidade dentro das organizações, juntamente com seus *stakeholders*. Assim, por consequência, possibilitam criar vantagens competitiva para seus negócios, gerando benefícios a clientes, consumidores e ao meio ambiente. Com isso, desenvolve soluções nas três dimensões da sustentabilidade empresarial: ambiental, social e econômica, ou seja, o *triple bottom line* (ELKINGTON, 1997).

2.2.1 Triple bottom line

O *triple bottom line* está correlacionado as dimensões ambiental, social e econômica, demonstrando que, para o ambiente dos negócios, não podemos desassociá-las, e sim pensar em todas as dimensões e aos impactos causados por suas ações em cada dimensão. Ou seja, é o tripé da sustentabilidade, sendo um dos conceitos mais presente na sustentabilidade empresarial (ELKINGTON, 1997).

De acordo com Alves (2019), as empresas que visam iniciar uma estratégia sustentável, na realidade, buscam transformar os problemas ambientais e sociais em oportunidades de negócio. Sendo assim, pode-se dizer que uma organização que almeja a sustentabilidade é aquela que visa desenvolver-se nos três pilares conjuntamente, e complementa que não há processo de produção de um bem sem a geração de impacto ambiental, restando a empresas ambientalmente responsáveis a

minimização de tais impactos, redesenhado processo, treinando colaboradores, reaproveitamento de matérias-primas e uso de novas tecnologias.

A sustentabilidade empresarial se dará no momento que se desenvolvam ações que correlacionem e interliguem as três dimensões (Figura 1), sendo necessário o equilíbrio entre as três dimensões.

Figura 1 – Representação do *triple bottom line*



Fonte: Elkington (1997).

Para Silveira (2013), o conceito do *triple bottom line* de Elkington (1997) baseia-se na correlação entre as dimensões ambiental, social e econômica, conhecidas como práticas necessárias para sustentabilidade de um negócio. Essa visão busca reduzir os impactos ambientais, atender as expectativas sociais e, simultaneamente, melhorar o desempenho financeiro das organizações. Portanto, pode-se concluir que uma empresa sustentável é a que gera ao mesmo tempo benefícios ambientais, sociais e econômicos.

De acordo com Iaquinto (2018), a sustentabilidade está cada vez mais presente na vida de todos os indivíduos, ainda que esses não percebam, em razão da sua grande abordagem no mundo todo como uma forma de amenizar os problemas ambientais que o próprio ser humano causa ao planeta Terra, colocando o conceito da sustentabilidade não apenas nas questões ambientais.

Alves (2019) corrobora ao afirmar que as empresas descobriram que, para se tornarem mais conhecidas, respeitadas e rentáveis, é necessário desenvolver práticas que vão além de somente os interesses dos acionistas, buscando ações nas três dimensões da sustentabilidade empresarial.

A dimensão ambiental reflete questões voltadas aos recursos naturais, tais como: ar, água, solo, energia, entre outros, a qual a manutenção de sua vitalidade é seu propósito. Deve-se considerar que se trata de sistemas complexos, em que a sustentabilidade ambiental vai além da manutenção de um estado ideal e da perspectiva de proteção destes sistemas (CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009; MOLDAN; JANOUSKOVÁ; HÁK, 2012).

A dimensão social está relacionada às ações voltadas para a sociedade ou nas instituições satisfizerem um vasto conjunto de necessidades, sendo evidenciada na preservação da reprodução do sistema natural em longo prazo e as reivindicações da justiça social, da dignidade humana e da participação social (FEIL; SCHREIBER, 2019).

A dimensão econômica tem como objetivo maximizar a geração do fluxo de renda, mantendo o estoque de capital financeiro necessário para a geração desse rendimento de forma a garantir a produção e consumo adequado para a empresa (FEIL; SCHREIBER, 2019). Moldan, Janousková e Hák (2012) afirmam que a utilização dos recursos do momento presente não pode limitar o fluxo de renda futuro.

Nguyen e Slater (2010) dizem ser evidente que investir em sustentabilidade torna-se um diferencial competitivo para as organizações no médio e longo prazo, mas fica o desafio da dimensão ambiental de alinhar os investimentos em sustentabilidade com retornos financeiros para a organização. Isto porque ainda não é tangível a mensuração dos resultados no curto prazo que o pragmatismo das empresas nos exige, pois, muitas vezes, os programas de sustentabilidade não possuem tempo de retorno bem estipulado, até mesmo pela falta de indicadores.

Diante do exposto, é necessário existir uma mudança de comportamento na cultura organizacional e, especialmente, nas lideranças da organização. Ainda, é preciso ter a sustentabilidade incorporada na missão, visão e valores da empresa.

Atualmente, percebe-se um grande avanço no que tange às práticas de gestão sustentável no ambiente dos negócios. No entanto, reconhece-se a necessidade de integrar o *triple bottom line* de Elkington (1997) nos projetos e no desempenho organizacional. Alves (2019) afirma que implantar políticas relacionadas à sustentabilidade coloca a empresa em outro patamar de credibilidade diante da sociedade e de consumidores, assim aumentando consideravelmente sua possibilidade de participar de cadeias de suprimento e sua capacidade de geração de negócios. Para Almeida (2012, p. 82):

Cabe às empresas, de qualquer porte, mobilizar sua capacidade de empreender e de criar para descobrir novas formas de produzir bens e serviços que gerem mais qualidade de vida para mais gente, com menos quantidade de recursos naturais. A inovação, no caso, não é apenas tecnológica, mas também econômica, social, institucional e política.

Entretanto, pode-se verificar que, com o avanço das questões da sustentabilidade empresarial e com a preocupação desde agora por parte das novas gerações, haverá um novo perfil de empresas, gestores, *stakeholders*, consumidores. Com isso, toda a cadeia de suprimentos passará a se envolver com o processo, gerando cada vez mais visibilidade, criando um círculo virtuoso com valor a empresas e seus negócios.

Nesse sentido, as dimensões da sustentabilidade empresarial precisam estar integradas de modo que: na dimensão ambiental, os recursos naturais sejam utilizados de forma a não prejudicar as gerações futuras, reduzindo os impactos das ações das indústrias; na dimensão social, que inclui a questão da justiça social, o objetivo maior é o desenvolvimento de um mundo mais justo, por meio das relações com todos os *stakeholders*; na dimensão econômica, faz-se fundamental a preservação da lucratividade da empresa e o comprometimento de seu desenvolvimento econômico (ELKINGTON, 2001; KNEIPP *et al.*, 2012).

Porém, para essa nova realidade, junto às oportunidades de novos negócios, se faz necessário um preparo por parte dos empresários e executivos. Com isso, a gestão sustentável precisará de instrumentos para medir suas iniciativas e resultados, ou seja, indicadores.

2.2.2 Indicadores como instrumento de gestão sustentável

Ao tratar-se de gestão e execução das estratégias empresariais se faz necessário selecionar indicadores adequados, que sejam capazes de mensurar os impactos da empresa nas diferentes dimensões: ambiental, social e econômica.

Para Bellen (2004), os indicadores também são úteis para quem toma decisões, na medida em que podem ser utilizados para o desenvolvimento de políticas, na função de planejamento, levando-se em conta, ainda, que esses tipos de ferramentas cumprem outras funções. De acordo com o autor, os indicadores ajudam no estabelecimento de metas e na avaliação do sucesso em alcançá-las e têm as

seguintes funções: (i) função analítica; (ii) função de comunicação, (iii) função de aviso e mobilização; e (iv) função de coordenação.

O uso de indicadores adequados e sua medição periódica pode ser a chave para o sucesso na implementação de um sistema de gestão visando à sustentabilidade da organização, sendo que estes devem ser relevantes e com visibilidade no contexto da empresa. A escolha destes indicadores e suas funções são mais bem preenchidas na fase de implementação, quando os tomadores de decisão utilizam as ferramentas de mensuração e os indicadores (BELLEN, 2004).

Drucker (2021) afirma que, para conseguir gerenciar algo, se precisa medir e, no contexto empresarial e dos negócios, entram os indicadores como instrumentos para a mensuração dos objetivos empresariais.

Nesse sentido, os indicadores de sustentabilidade devem abranger todas as dimensões do tripé de sustentabilidade (ELKINGTON, 1997), sendo: na dimensão ambiental, os impactos ocasionados pela atividade da empresa ao ambiente, tangenciado sobre o uso de materiais, energia, água, emissão de resíduos etc.; na dimensão social, as práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade sobre produtos e serviços, relacionando dados acerca de emprego, relações com funcionários, saúde e segurança do trabalho, treinamento e educação corporativa, oportunidade, estratégia e gestão etc.; e na dimensão econômica, os impactos diretos gerados aos principais *stakeholders* da organização (clientes, fornecedores, funcionários, investidores e governo). De acordo com Callado e Fensterseifer (2009, p. 217):

Os relatórios com esses indicadores devem buscar expressar o desempenho em relação a conceitos mais amplos de sustentabilidade, envolvendo a discussão do desempenho da organização no contexto dos limites e demandas relativos aos recursos ambientais ou sociais em nível setorial, local ou global.

Outro ponto de extrema importância é a inclusão das partes interessadas na discussão e definição dos indicadores. Stocker e Mascena (2019) afirmam que a participação dos *stakeholders* no processo de decisão tem sido bastante recomendada por trazer vantagem competitiva para as organizações, em que se faz necessário compreender a diferença da relação entre a gestão para *stakeholders* e a participação no processo de decisão.

Carvalho e Nicodemo (2022) propõem uma abordagem de convergência na qual a empresa não alcançará os resultados esperados se não levar em consideração os interesses dos *stakeholders*. Partindo desse pressuposto, a empresa deverá preocupar-se com o atendimento dos interesses das suas partes interessadas, com vistas ao atendimento não somente de questões referente à legislação, mas também à adoção de posturas responsáveis, éticas e comprometidas com as questões ambientais e sociais.

Com o aumento de interesse por parte de governo, sociedade e demais *stakeholders* por questões voltadas à sustentabilidade, torna-se fundamental a adoção dessas políticas dentro das empresas. Nesse aspecto surgem, como ferramenta, os relatórios de sustentabilidade como forma de demonstração do que de fato as empresas estão realizando ou estão dispostas a realizar no âmbito da sustentabilidade (GRUSHINA, 2017).

Nesse sentido, as empresas apresentam sua materialidade e tangibilidade dos impactos causados por suas atividades ao meio ambiente e sociedade, através de algumas alternativas, levando em consideração seu contexto organizacional. Isso se concretiza através dos Relatórios de Sustentabilidade Empresarial (RSE) e de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), sendo evidenciada por intermédio de seus indicadores, por meio de normatização do processo de comunicação (SANTOS; SANTOS; SEHNEM, 2016).

Outro fator determinante para a sustentabilidade empresarial é a materialização de suas ações por meio da criação de metas e indicadores e, por consequência, sua inclusão na gestão da empresa. Isso a coloca em uma posição, de fato, a começar a ter uma gestão sustentável. Neste ponto temos “[...] as diretrizes da GRI que têm sido aplicadas por corporações em diversos setores, incluindo automotivo, químico, construção, energia, serviços financeiros, mineração, imobiliário e telecomunicações, entre outros.” (SEARCY, 2012, p. 242).

Grandes empresas nacionais começam a dar destaque a questões de sustentabilidade por meio de algumas iniciativas de forma interna e externa, através de sua comunicação a diversos públicos de interesse, tanto no desenvolvimento de boas práticas e publicação de relatórios de sustentabilidade como até mesmo em sua publicidade junto aos meios de comunicação em rede nacional. Como exemplo pode-

se citar o Boticário², que até 2024 pretende rever suas embalagens e as matérias-primas usadas na composição dos produtos, sendo seu foco torná-las mais sustentáveis, com a intenção de analisar todo ciclo de vida do produto e embalagem, desde a matéria-prima até a sua decomposição (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2017).

Diante do exposto, pode-se destacar a importância de criar sistemas de indicadores de sustentabilidade que sejam relevantes para o processo de gestão sustentável, na medida em que seja capaz de demonstrar a realidade.

Para Santos, Santos e Sehnem (2016), o uso de indicadores deve levar em consideração o contexto da organização, sabendo o que se deseja alcançar em alinhamento com o planejamento de médio e longo prazo. Isso é uma tarefa complexa, pois requer a participação de todos, principalmente daqueles que irão medir e gerenciá-los. A comunicação desses indicadores deverá ocorrer com os envolvidos direta ou indiretamente nos resultados, exigindo em alguns casos mudanças, alteração para estruturas pouco mais flexíveis, sendo necessária a quebra de alguns paradigmas e evitar comportamentos de resistência.

À medida que as empresas começam a tratar de maneira adequada os indicadores e criam maturidade referente às questões de sustentabilidade, gerando maior transparência ao público de interesse, essas podem começar a pensar na criação de estratégias voltadas ao tema *Environmental, Social and Governance* (ESG) como forma de amadurecimento e desenvolvimento natural de seus negócios, por meio de seus objetivos e metas.

2.2.3 Estratégias em *Environmental, Social and Governance*

O termo ESG, derivado do inglês *Environmental, Social and Governance*, foi apresentado pela primeira vez no relatório *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World* (THE GLOBAL COMPACT, 2004), criado como uma forma avaliar os critérios de sustentabilidade de empresas aliado com as estratégias de governança corporativa de maneira transversal e alinhada as expectativas do setor financeiro.

Protagonista no mundo corporativo atual, o tema ESG vem assumindo importância dentro das empresas, rompendo com paradigma econômico em busca de

² Boticário: <https://www.boticario.com.br/sustentabilidade>.

um novo comportamento organizacional. Trata-se de um novo conceito de gestão, que representa uma filosofia que estabelece uma atividade empresarial associada a uma ideia de sustentabilidade e informações financeiras que cada vez mais ganha espaço no Brasil (REDECKER; TRINDADE, 2021).

Uma iniciativa conjunta entre o Pacto Global das Nações Unidas (ONU) e instituições financeiras deu início a discussão que passou a ter o propósito de desenvolver diretrizes e recomendações sobre como melhor integrar as questões ambientais, sociais e de governança, levando em consideração questões como: gestão de ativos, serviços de corretagem de valores mobiliários e funções de pesquisa associadas (CALDERAN *et al.*, 2021).

O ESG é uma abordagem que mede os esforços de uma empresa que avalia seus impactos ambientais e desenvolve suas questões sociais e de governança, indo além da maximização dos lucros aos acionistas, avaliando até que ponto uma corporação trabalha em nome de objetivos ambientais e sociais da empresa, unindo a isso as questões de governança (CARVALHO; NICODEMO, 2022).

Diante da abordagem ESG, percebe-se que os indicadores relatados pelas empresas são estabelecidos visando alcançar os objetivos estratégicos das organizações, este fato remete à abordagem ESG a alta administração. Sendo assim, os indicadores se transformam em metas ambientais e sociais relacionadas à corporação e são aplicadas em sua operação, isso sendo realizado com o olhar da governança corporativa e seus mecanismos, alinhando a isso as metas de diversidade e inclusão (CARVALHO; NICODEMO, 2022).

A dimensão ambiental (*Environmental*) se relaciona com todos os impactos do negócio no meio ambiente, sendo preciso compreender de que maneira a empresa pode usar seus produtos ou serviços a favor da regeneração e proteção dos recursos naturais (CALDERAN *et al.*, 2021) e pretende mensurar os esforços da empresa em relação às questões climáticas, emissão de gases de efeito estufa, poluição, biodiversidade, gestão de resíduos e afluentes (REDECKER; TRINDADE, 2021).

A dimensão social (*Social*) está relacionada à sociedade, um olhar para o bem-estar, pagamento justo e garantia de direitos aos funcionários, promovendo relações de trabalho éticas e saudáveis, respeito à capacitação de fornecedores, diálogo com comunidades que estão em torno da empresa, adoção de políticas de inclusão e diversidade, capacitação da força de trabalho não apenas técnica, mas também comportamental (CALDERAN *et al.*, 2021). Tais práticas, conforme Mascarenhas

(2011), podem ser definidas como a incorporação da ética como procedimento condutor as ações junto aos *stakeholders* sociais.

A dimensão da governança (*Governance*) refere-se ao conjunto de princípios adotados pela empresa para uma gestão responsável, transparente, ética, fazendo a empresa se comunicar com as partes interessadas, aliado a isso um conselho de administração atuante e estruturado com ações de combate à corrupção interna e externa, gestão de risco, desenvolvimento das práticas sustentáveis e construção de uma cultura empresarial sólida onde cada colaborador se sinta responsável em parte desta construção (CALDERAN *et al.*, 2021). Este conjunto de princípios torna as empresas mais confiáveis e menos propensas a desenvolver atividades antiéticas e corruptivas. Candeloro, Rizzo e Pinho (2012) entendem que a governança corporativa não se trata de um cumprimento de regras, mas em uma cultura corporativa, que impacta diretamente os *stakeholders*.

Para Chen e Scott (2021), o tema ESG é composto por uma série de padrões para as operações de uma empresa que os investidores socialmente conscientes usam para selecionar os investimentos de impacto potenciais e podem ajudar os investidores a evitar empresas que possam representar um risco financeiro maior devido a suas práticas ambientais.

A essência da abordagem ESG está no desenvolvimento empresarial, na valorização do indivíduo e dos empregados, no trabalho e salários dignos, na produção com qualidade, no preço justo, na preocupação com a prevenção e preservação ambiental e na postura ética perante a sociedade (REDECKER; TRINDADE, 2021).

Um programa ESG bem elaborado deve englobar controles focados na sustentabilidade com indicadores-chave de desempenho, relatórios periódicos transparentes e acessíveis à leitura do público interno e externo com questões relevantes sobre os seguintes temas: (i) comprovação de impactos positivos; (ii) acesso à capital; (iii) gestão de riscos; (iv) acesso a mercados; (v) recursos humanos; e (vi) valor de mercado (TRASHIN, 2022).

O conceito ESG contribui de maneira importante para a difusão da governança corporativa, possibilitando ir além das grandes empresas, permitindo que empresas com boa estrutura de governança corporativa atraiam investimentos tendo em vista seus possíveis resultados. Com isso, assume a responsabilidade sobre as questões

ambientais e sociais, assim recebendo os investimentos de acordo com os critérios ESG (CALDERAN *et al.*, 2021).

Importante ressaltar que empresas com abordagem ESG não são apenas as que evitam danos ao meio ambiente e conduzem de maneira legal suas atividades, mas aquelas que promovem ações consideradas socialmente positivas, muitas vezes sendo até mesmo distintas de suas atividades-fim, como investimento em proteção ao meio ambiente, processos seletivos que visam à inclusão de minorias etc. (REDECKER; TRINDADE, 2021).

Para o estabelecimento de objetivos e metas ESG, se faz necessário o conhecimento do nível de maturidade de cada organização, atrelada à medição e mensuração desta maturidade vinculando as questões estratégicas das empresas.

O objetivo desta mensuração é estabelecer critérios de maturidade estratégica fazendo parte da avaliação e monitoramento das ações sustentáveis da empresa, e por consequência materializar os requisitos faltantes para o desenvolvimento socioambiental de acordo com as práticas ESG. Com isso, as empresas têm a possibilidade de montar um plano de ação acelerando o amadurecimento do processo para publicar seus relatórios.

As estratégias do ESG também se orientam e utilizam muito dos conceitos da GRI para formulação de suas metas e indicadores baseados nos ODS, o que possibilita a criação de relatórios de sustentabilidade com o direcionamento para as questões dos ODS e da Agenda 2030 (TRASHIN, 2022).

2.2.4 Gestão de riscos: oportunidade para os negócios

Com o aumento dos interesses em relação às empresas e suas atividades por parte dos *stakeholders*, cada vez mais se faz necessário estar atendo e implementar ações voltadas à sustentabilidade, portanto, satisfazer as expectativas das partes interessadas pode ser uma questão de sobrevivência para os negócios. Ou seja, as empresas precisam estar atentas a riscos e oportunidades inerentes a sua atividade e, por consequência, ao seu negócio.

A sustentabilidade pode ser vista como uma oportunidade por parte das empresas e seus negócios, em que se pode destacar a possibilidade de inovar e se diferenciar no mercado, colocando a sustentabilidade além da possibilidade de solucionar problemas ou cumprir regulamentações. As empresas ditas sustentáveis

possuem quatro pontos em comum: (i) um líder que acredita no conceito; (ii) enxergam o tema sob a ótica da oportunidade, e não do risco; (iii) inserem os valores sustentáveis nas estratégias de negócio; e (iv) educam para inovar (PEDROZA, 2017).

Com a globalização e aumento de concorrência em diversos setores da economia, empresas estão com processos cada vez mais integrados e complexos. Diante dessa realidade, em setembro de 2019, a *Business Roundtable*, uma associação sem fins lucrativos composta por CEOs de grandes organizações americanas, divulgou uma declaração afirmando que o foco de gerar valor para os acionistas mudou para trabalhar no interesse de todas as partes interessadas, incluindo funcionários e comunidades (BUSINESS ROUNDTABLE, 2019).

No momento em que as empresas internalizam o fato de trabalhar de acordo com os interesses das partes interessadas e se adaptam a essa mudança de comportamento, ao levar em consideração a atual competitividade dos negócios, surgem novas possibilidades e, com isso, a gestão de risco passa a ser um diferencial dentro das organizações. Isso pode trazer vantagens competitivas aos negócios, com aumento da eficiência operacional, redução dos custos e melhoria da eficácia dos processos. Porém, para obter uma maior participação no mercado, muitas vezes expõem a empresa a riscos desnecessários que precisam ser mitigados (NASCIMENTO *et al.*, 2009).

A partir da década de 1990, começou-se a disseminar os conceitos de riscos corporativos de forma mais abrangente do que havia se pretendido até o momento, pois até então as questões sobre os riscos corporativos estavam direcionadas a finanças e regulamentações ambientais. Nessa época, a visão da empresa estava inclinada para os acionistas (NASCIMENTO *et al.*, 2009).

Para Damodaran (2009), o termo risco possui uma abrangência de associações podendo ser vinculadas a: (i) probabilidade, o nível de risco se eleva não só pela probabilidade de ocorrência de um evento, mas sim pelo impacto das suas consequências, ou seja, a mensuração do impacto é determinante, mesmo que a probabilidade seja baixa; (ii) ameaça, é inviável vê-lo desta forma, já que o risco pode ser medido, ao passo que a ameaça não pode ser quantificável apesar de suas possíveis consequências negativas; e (iii) resultados negativos, o risco tende a ter uma visão limitada, associando-se somente aos eventos indesejáveis, representando danos devido à ocorrência destes.

Para Brito (2007), o risco compreende na possibilidade de um evento negativo que afete a organização acontecer. Cocurullo (2002) destaca que o conceito do risco se encontra na existência de situações que possam impedir o alcance dos objetivos corporativos ou a não-existência de situações consideradas necessárias para chegar a tais objetivos.

Ao considerar-se que cada empresa está conectada a uma série de *stakeholders* e visando ter a possibilidade de desenvolver relacionamento com as partes interessadas, ter a possibilidade de gerenciar riscos se torna primordial aos negócios e melhoram suas possibilidades de obter vantagem competitiva (PEDROZA, 2017).

Uma boa maneira de iniciar o tratamento de questões referentes à sustentabilidade nas empresas pode ser por conta das normas NBR ISO 14001 e NBR ISO 9001, que possibilitam às empresas gerenciar o risco em todas as fases de implantação das normas. Ainda, reconhecem que as questões ambientais e de qualidade fazem parte do negócio, sendo traçados em seu planejamento estratégico (PEDROZA, 2017).

No que se refere às normas, é importante mencionar que existe uma específica para o gerenciamento de riscos, a NBR ISO 31000, que descreve o gerenciamento de riscos como as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização (ABNT, 2009).

Entretanto, de acordo com Damodaran (2009), o risco passou a ser compreendido sob outros aspectos, sobretudo, do ponto de vista positivo. Assim, o risco passa a representar também uma oportunidade em termos de ganhos em detrimento das perdas envolvidas, em busca de um retorno maior, demonstrando o nível de apetite ao risco. Nessa situação, o gerenciamento de riscos avalia a abordagem de atuação da empresa, identificando eventos em potencial capazes de afetá-la ou beneficiá-la, tratando de riscos e oportunidades que agem diretamente sobre sua reputação e aumento tangível e intangível de seu valor (ABNT, 2009).

Para Brasiliano (2016, p. 16), “[...] a necessidade de administrar riscos passa a ser, hoje, uma questão de competitividade e sobrevivência [...]”, buscando agregar valor e aperfeiçoar o desempenho das organizações. O autor categoriza os riscos de acordo com sua natureza: (i) riscos estratégicos: associados à tomada de decisão, tanto da diretoria executiva como do conselho, que possam gerar perda substancial para a empresa; (ii) riscos operacionais: estes associados à possibilidade de

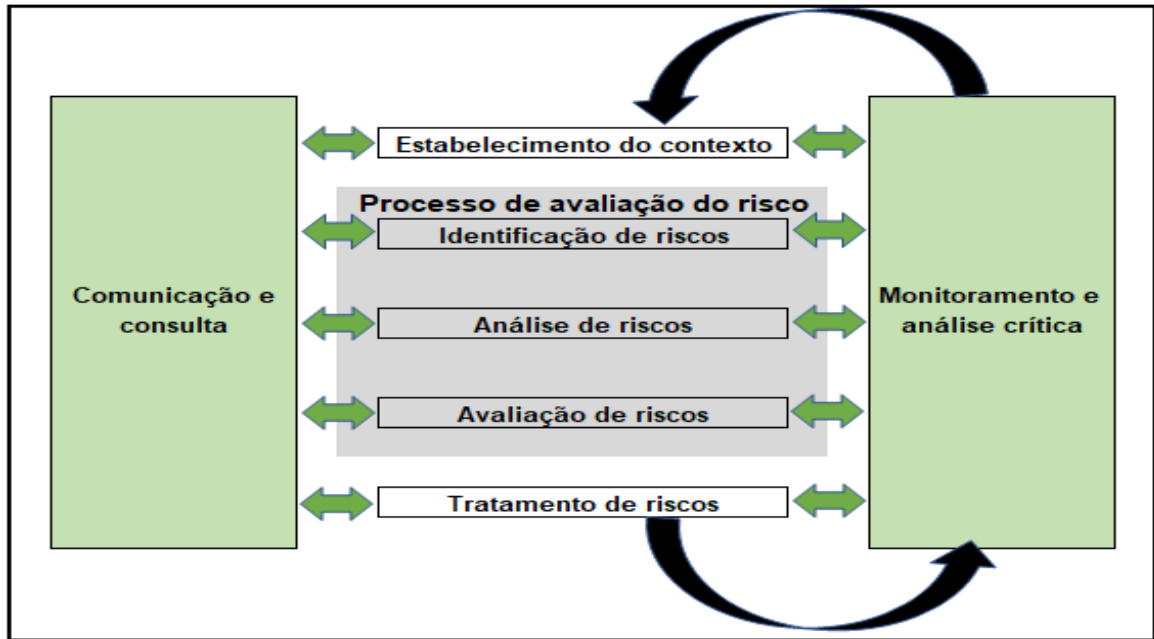
ocorrência de perdas resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, assim como de eventos externo; (iii) riscos legais e de conformidade: relacionados à inobservância de dispositivos legais ou regulamentares, à mudança na legislação, ou, ainda, ao descumprimento de contrato; (iv) riscos financeiros: relacionados com a gestão e controle ineficazes dos meios financeiros da organização e com efeitos dos fatores externos a empresa (BRASILIANO, 2016).

No momento em que a empresa conhece seus riscos e os trata por meio de gestão específica, a empresa consegue fortalecer seu negócio e, com isso, gerar vantagem competitiva, podendo: (i) compreender e aplicar as boas práticas do mercado; (ii) demonstrar a responsabilidade da organização para seus *stakeholders* em relação aos potenciais riscos compartilhados; (iii) aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos do negócio acerca da responsabilidade do meio ambiente; (iv) aprimorar a provisão de ações e recursos nas principais áreas demandantes; (v) redução de passivos, potenciais perdas e aumento da habilidade para tirar benefício das oportunidades; e (vi) proteção da organização, sua reputação e a confiança das partes interessadas (DNV, 2022).

O processo do gerenciamento de riscos, de acordo com a ISO 31000 (ABNT, 2009), é constituído de sete fases: (i) comunicação e consulta; (ii) estabelecimento de contexto (interno e externo); processo de avaliação de riscos; (iii) identificação de riscos; (iv) análise de riscos; (v) avaliação de riscos; (vi) tratamento de riscos; e (vii) monitoramento e análise crítica.

A Figura 2 traz as sete fases do gerenciamento de riscos de acordo com a ABNT NBR ISO 31000.

Figura 2 – Fases do processo do gerenciamento de riscos corporativos



Fonte: Adaptado a partir da NBR ISO 31000 (ABNT, 2009).

Conforme se pode observar na Figura 2, o processo do gerenciamento de riscos está o tempo todo sendo monitorado e analisado de maneira crítica, desde o momento do estabelecimento de seu contexto no ambiente empresarial, passando pelas fases de avaliação do risco (identificação, análise e avaliação) até seu tratamento. Depois disso, volta para o monitoramento, transformando-se em um ciclo.

Destaca-se que o gerenciamento de risco tem como seus principais objetivos: (i) assegurar aos tomadores de decisão o acesso às informações pertinentes aos riscos aos qual a organização está exposta; (ii) ampliar o nível de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos e controlando as situações adversas; (iii) agregar valor à organização na melhoria dos processos organizacionais e no tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização; (iv) melhorar a performance e efetividade; e (v) melhorar os relacionamento com as partes interessadas (DNV, 2022).

Com aumento das discussões referente à sustentabilidade, o tema começa a ficar cada vez mais presente no âmbito empresarial, em que assuntos como ESG, relatórios de sustentabilidade, práticas sustentáveis, entre outros, estão cada dia mais presentes na pauta de discussão das organizações.

Por muito tempo as questões referentes à sustentabilidade estavam distantes das empresas devido à crença de que estas oportunidades não eram viáveis do ponto de vista de escala e econômico e conseqüentemente a uma visão de que a produção

de produtos sustentáveis era onerosa. Por isso, apenas grandes organizações conseguiriam manter um negócio no conceito de sustentabilidade (UNIVERSE EMPRESARIAL, 2022).

Com o avanço das questões tecnológicas e de inovação, surgem novas perspectivas de negócios e as empresas que não conseguem se adaptar a uma tendência de produção mais limpa e socialmente justa acabam correndo o risco de perder demandas e competitividade no mercado, afinal, o consumidor está cada vez mais atento às questões que envolvem a sustentabilidade (TRASHIN, 2022).

As oportunidades estão em vários segmentos da economia e em diversas partes em uma cadeia produtiva, sendo muitas as possibilidades e oportunidades para os negócios sustentáveis, em que para colocar uma empresa nesse conceito precisam-se compreender onde cada empresa se encontra dentro de sua cadeia de suprimento.

Entre as diversas possibilidades de negócios sustentáveis, pode-se destacar: (i) lógica do crescimento aliada à conservação com reaproveitamento da água, eficiência energética e gestão de resíduos sólidos; (ii) ecoeficiência que nada mais é do que o uso inteligente dos recursos, por meio do aproveitamento da luz do sol nos ambientes, uso de fontes de energia renovável como placas solares, gestão de água e a reciclagem de resíduos sólidos, atendendo a Política Nacional de Resíduos Sólidos; (iii) licença ambiental uma das ferramentas que fundamenta a operação de uma empresa e permite tomar conhecimento das possíveis fontes de poluição e de riscos existentes; (iv) relatórios de sustentabilidade que é uma grande oportunidade de comunicação com os consumidores; e (v) novas tecnologias, através de plataformas de inovação aberta, possibilitando fluidez e mais flexibilidade na gestão das organizações (UNIVERSE EMPRESARIAL, 2022).

A partir das possibilidades e tendências, é possível observar que o maior objetivo de uma empresa sustentável não é somente o lucro, mas estar engajada diante dos propósitos mais justos e limpos, atuando próxima às comunidades, estar atenta e se preocupar com a vida de seus gestores e funcionários, buscando sempre um equilíbrio entre o ambiental, o social e o econômico (SEBRAE, 2022).

O Fórum Econômico Mundial traz em seu relatório anual alguns dos principais desafios e oportunidades para a sustentabilidade: (i) sustentabilidade competitiva; (ii) sustentabilidade acessível; (iii) centrismo de dados; (iv) aumento da demanda por compensação de carbono; (v) aumento da demanda por produtos verdes; (vi) as

promessas líquidas zero das empresas serão colocadas à prova; (vii) gás natural e energia nuclear prontos para um retorno; (viii) preferência por embalagens feitas com material reciclado (WORLD ECONOMIC FORUM, 2022).

Para finalizar, pode-se observar a quantidade de oportunidades que a sustentabilidade traz aos negócios e aos novos negócios, muitos destes negócios que já podem nascer nesta nova perspectiva ou até mesmo só existirão devido a esse novo modelo e tendências de negócios. Importante destacar que muitas tendências e iniciativas sustentáveis estão no sentido de reduzir, reutilizar e reciclar, isso possibilitará tornar a economia circular uma realidade (VERDADES SUSTENTÁVEIS, 2022).

2.2.5 Boas práticas de gestão na perspectiva da sustentabilidade

Com cenários cada vez mais complexos em que a competitividade se faz cada vez mais presente no dia a dia das organizações. Conhecer o que o mercado vem praticando e suas boas práticas se tornou necessidade para as empresas. Diante disso, surgem muitas possibilidades de negócios, em que se faz mais do que necessário desenvolver ações, principalmente em cadeias produtivas desenvolvendo o relacionamento com os *stakeholders*.

A exposição midiática proporciona chegar até o público o que grandes empresas estão praticando nas questões referentes à sustentabilidade, porém, quando se observa a discussão à esfera das PMEs, tem-se um vasto e desconhecido campo a explorar.

Boas práticas podem ser entendidas como a adoção de ações que protejam o meio ambiente e que promovam o lucro. Além disso, essas práticas devem proporcionar, de forma ética, o desenvolvimento de toda a comunidade, logo, as práticas apresentam resultados positivos tanto para a empresa quanto para a sociedade (MARQUES, 2017).

As exigências por boas práticas de gestão empresarial aumentam por parte do mercado e seus agentes, sendo o objetivo de seus parceiros de negócios procurar o protagonismo e à adoção de posturas responsáveis, éticas e comprometidas com as questões ambientais e sociais. Assim, a sustentabilidade se torna uma necessidade de sobrevivência empresarial e para grandes empresas com capacidade financeira pode significar uma mudança de mentalidade e cultura, viabilizando os negócios, mas

para as PMEs poderá ser uma adaptação de seus negócios às demandas do mercado (CARVALHO; NICODEMO, 2022).

Nesse cenário, as empresas devem atender as necessidades de seus clientes, sociedade, podendo essa ser uma condição de sua permanência no mercado. Assim, acabará incorporando questões ambientais, éticas, entre outras. Para viabilizar esta condição haverá a necessidade de possuir sistemas de gestão que atendam a uma ampla diversidade de variáveis, que será demandada por seus *stakeholders*. Para isso, será importante adicionar as boas práticas de gestão à governança corporativa, fortalecendo a comunicação com os *stakeholders*, e proporcionando a ética nos negócios (IBGC, 2022).

Também as boas práticas de gestão, na perspectiva da sustentabilidade, possibilitarão para as empresas uma visão ampla e integrada de suas ações e isso poderá trazer benefícios para a comunidade e garantir melhor qualidade de vida. Em um cenário de mercado desafiador, as empresas que se desenvolvem estarão mais propensas a alcançar o sucesso, isto devido a uma melhor transparência junto aos seus *stakeholders* e uma boa imagem diante dos consumidores (MARQUES, 2017).

Empresas com foco na sustentabilidade têm como benefícios um clima mais ameno e harmonioso entre todos os colaboradores e, conseqüentemente, geram valor a partir de práticas verdes implantadas em seu dia a dia organizacional. Dentre outros benefícios, é importante mencionar a atração gerada para o consumidor moderno, que está interessado em saber aspectos referentes a forma como os produtos e serviços são desenvolvidos, além dos valores das empresas antes de escolher o que de fato comprar (MARQUES, 2017).

Empresas de grande porte que desenvolvem boas práticas podem gerar economia a seus negócios, tais como a reciclagem e a economia de água e de energia. O Banco do Brasil (2021) apresenta um manual de boas práticas, que pode ser replicado por empresas de qualquer porte. No manual são descritos alguns exemplos de boas práticas:

- Tratamento dos resíduos sólidos;
- Tratamento dos resíduos recicláveis;
- Tratamento de resíduos de logística reversa;
- Redução do consumo de água;
- Redução do consumo de energia;

- Construções sustentáveis.

Trazendo a questão para PMEs, Vexia (2017) destaca que existe uma série de ações consideradas como boas práticas, que podem ser realizadas pelas empresas e colaborar para a sustentabilidade, entre as quais:

- Avaliação de fornecedores;
- Gerar empregos em comunidades carentes;
- Diminuir o uso de papel;
- Adotar iluminação LED;
- Eliminação de copos descartáveis;
- Utilização de aparelhos ecoeficientes;
- Estimular o transporte coletivo;
- Fonte alternativa de energia;
- Reciclagem;
- Economia de água.

Estes são alguns exemplos, entre tantos, de boas práticas para PMEs, mas para isso é necessário que a cultura organizacional esteja alinhada com as questões de sustentabilidade e com procedimentos considerados sustentáveis.

Importante ressaltar, que cada organização possui suas próprias características, sendo um sistema complexo, composto por fator humano com crenças e valores. Para transformar modelos antigos em modelos sustentáveis, se faz necessário trabalhar a cultura organizacional a ponto de influenciar decisivamente no clima existente na organização e o comportamento dos participantes (CHIAVENATO, 1997).

Ao mesmo tempo que se precisa estar atento ao desenvolvimento da sustentabilidade junto à cultura organizacional, existe a possibilidade de introdução de novas tecnologias que podem facilitar o processo para que os negócios possam impactar a sociedade positivamente, seja diminuindo o consumo de energia elétrica, seja reduzindo a poluição nos processos produtivos ou promovendo ações sociais.

Empresas que se utilizam de boas práticas sustentáveis costumam ter um clima mais ameno e harmonioso entre todos os colaboradores, mas não pode esquecer-se

dos mecanismos de gestão que controlem as ações. Para isso, os princípios da governança corporativa podem ser uma excelente oportunidade, podendo atuar como agente neste processo de desenvolvimento de boas práticas de gestão sustentável.

2.2.6 Boas práticas de gestão na perspectiva da governança corporativa

No contexto atual das empresas e dos negócios, não se pode desassociar a sustentabilidade e suas boas práticas da governança corporativa, evidentemente adaptada a cada estrutura e complexidade de negócio, com base em seu porte e público de interesse, para desenvolver os mecanismos da governança para cada negócio.

A conexão entre a sustentabilidade e a governança corporativa fica mais evidente quando se observam os quatro princípios que norteiam as boas práticas de governança corporativa: (i) transparência, disponibilizar as informações pertinentes ao desempenho da gestão a todas as partes interessadas; (ii) equidade, proporcionar tratamento justo a todos os sócios e partes interessadas; (iii) prestação de contas, necessidade dos agentes de governança prestar contas de sua atuação, assumindo as consequências de seus atos e omissões; (iv) responsabilidade corporativa, os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando condições de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2022).

Para Candeloro, Rizzo e Pinho (2012, p. 298), o IBGC “se tornou a principal referência de boas práticas no Brasil”, em que, em 1999, a instituição lançou o código das melhores práticas de governança corporativa no país.

De acordo com o IBGC (2022), o código de boas práticas está à disposição das empresas como sugestão que pode ser adaptado aos modelos de gestão empresariais, permitindo premissas fundamentais, bem como definições de governança corporativa e seus princípios básicos: (i) sócios; (ii) conselho de administração; (iii) diretoria; (iv) órgãos de fiscalização; e (v) conflito de interesses. Para Aguilera e Cuervo-Cazurra (2009), os códigos de boas práticas demonstram a necessidades de discussões da organização com seus *stakeholders*, servindo de orientações a serem incorporadas por meio da execução de boas práticas.

Conforme Andrade e Rossetti (2009), a governança corporativa possibilita a maximização do valor da organização, facilitando acesso ao capital, melhorando seu desempenho, ampliando a sustentabilidade de seus negócios.

Barkemeyer, Preuss e Lee (2015) sinalizam que um crescente número de empresas insere a governança corporativa em sua gestão por meio da publicação de relatórios de sustentabilidade com a metodologia e padrões do GRI. Isso também pode ser uma possibilidade para as PMEs de inserir e desenvolver as práticas de governança corporativa através da iniciação de publicação de relatórios de sustentabilidade, contribuindo efetivamente para melhorias de sua gestão, possibilitando no futuro uma gestão sustentável.

Coimbra (2011) descreve, na sua pesquisa, as quatro dimensões conceituais distintas sobre governança corporativa: (i) conjunto de direitos e sistemas de relações, o ponto de partida dessa abordagem é o conflito de agência, decorrente da separação entre propriedade e gestão; (ii) sistema de governo e estrutura de poder, a governança estabelece as atribuições, as atividades e os poderes de decisão dos órgãos internos; (iii) sistema de valores e padrões de comportamento; e (iv) sistemas normativos, consistem no conjunto de leis e normas, tanto internas como externas, além da atuação dos órgãos reguladores.

Complementando as boas práticas de gestão na perspectiva da governança corporativa, não se pode esquecer o gerenciamento de riscos e *compliance*, estes sendo elementos muito importantes para a gestão sustentável.

Ao referir-se ao gerenciamento de riscos de uma empresa, este passou a pertencer a uma esfera mais ampla dentro das organizações, em que existe a necessidade de se envolver muito além das questões financeiras e de regulamentação ambiental (NASCIMENTO *et al.*, 2009), mas, de fato, participar dos interesses da empresa relacionados à cadeia de *stakeholders*. Já o *compliance* é a reunião de procedimentos e estratégias de gestão de riscos e da consideração de valores éticos de uma empresa, observando a conformidade com a legislação e a coerência com a atividade organizacional (CARVALHO; NICODEMO, 2022).

A governança corporativa, o gerenciamento de riscos e o *compliance* vêm apresentando uma forma de gestão inspirada nas expectativas de *stakeholders*, para atender um modelo quanto aos padrões desejáveis frente dos *stakeholders*. Portanto, podem ser consideradas como boas práticas de gestão na perspectiva da governança

corporativa, podendo ser aplicada a empresas de qualquer porte respeitando evidentemente sua cultura organizacional.

2.3 GLOBAL REPORTING INITIATIVE

Após a Conferência Rio-92, a Agenda 21 reconheceu a necessidade de estimular o setor privado a divulgar periodicamente relatórios ambientais com detalhamento do uso de energia e dos recursos naturais. Com esse pressuposto, nasceu a *Global Reporting Initiative* (GRI), uma organização sem fins lucrativos, com sede na Holanda e constituída por especialistas de diversos países.

A GRI é uma organização internacional independente que ajuda empresas e organizações a assumirem a responsabilidade por seus impactos, fornecendo-lhes uma linguagem comum global para comunicar esses temas, estimulando os padrões mais utilizados do mundo para relatórios de sustentabilidade.

A estrutura da GRI é composta por diferentes especialistas em dezenas de países, que participam de grupos de trabalho que, segundo a própria instituição, foram pioneiros no desenvolvimento do relatório de sustentabilidade. Seus participantes são provenientes de organizações globais, órgãos de governo, sociedade civil, trabalhadores, acadêmicos e instituições profissionais que usam as orientações da GRI para relatar, para ter acesso às informações em relatórios baseados na GRI ou, ainda, para contribuir no desenvolvimento da estrutura do relatório de outras maneiras, tanto formal como informal (GRI, 2021).

A metodologia apresenta um modelo de relatório com princípios e indicadores que servem para orientar as organizações na avaliação de seu desempenho socioambiental e que possibilitam a padronização e a comparação das informações. O objetivo é melhorar a qualidade e a aplicabilidade dos relatórios de sustentabilidade, pois os modelos existentes anteriormente à sua fundação não forneciam dados sobre as dimensões ambientais, sociais e econômicas (ALMEIDA, 2012; QUELHAS *et al.*, 2013).

Sediada em Amsterdã, na Holanda, nasceu como iniciativa da *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), uma ONG americana composta por organizações ambientais, trabalhistas, religiosos, profissionais de investimentos socialmente responsáveis e por investidores institucionais, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA).

A GRI, desde o início, tem um modelo *multistakeholder*, sendo seus relatórios os mais utilizados no mundo, devido à aplicabilidade universal por qualquer organização que tenha o interesse de ter esse tipo de documento por meio das diretrizes específicas para relatórios de conteúdo em sustentabilidade (NIKOLAEVA; BICHO, 2011).

A missão da GRI é fazer com que a prática padrão de relatórios de sustentabilidade ajude a promover e gerir a mudança em direção a uma economia global sustentável. De acordo com a GRI (2021), suas normas permitem que qualquer organização seja grande ou pequena, privada ou pública, entenda e informe seus impactos, no meio ambiente, nas pessoas e na economia de forma comparável e confiável. É uma forma de ser transparente sobre sua contribuição para a sustentabilidade, além de ser uma ferramenta bastante valorizada por *stakeholders*, dando relevância às normas publicadas.

Os padrões são projetados como um conjunto modular simples, fornecendo uma imagem inclusiva dos tópicos materiais de uma organização, seus impactos relacionados e como eles são gerenciados. Para uma empresa desenvolver o relatório de sustentabilidade, de acordo com o GRI, ela precisará adotar normas e procedimentos como:

- (i) Normas Universais que foram recentemente revisadas para incorporar relatórios sobre direitos humanos e *due diligence* ambiental, em consonância com as expectativas intergovernamentais onde aplicam-se a todas as organizações;
- (ii) Normas Setoriais permitem relatórios mais consistentes sobre impactos específicos do setor;
- (iii) Os Padrões de tópico que são adaptados para serem usados com as normas universais revisadas que listam então divulgações relevantes para um determinado tópico (GRI, 2021, [s.p.]).

A metodologia apresenta equilíbrio das dimensões utilizadas e na comunicação baseada em indicadores de desempenho, o que colabora com sua relevância de informação prestada (CONCEIÇÃO; DOURADO; SILVA, 2012).

A comunicação é uma importante ferramenta para o fortalecimento da reputação das empresas e suas marcas e produtos, mas precisa ser desenvolvida levando em consideração aspectos importantes para a sustentabilidade, pois, além de gerar boa reputação para as empresas e por consequência a suas marcas e produtos, podem educar consumidores.

Relatórios de sustentabilidade baseados no GRI são ferramentas que permitem que qualquer organização, independentemente de porte ou setor de atuação, adéque o relatório à sua realidade para divulgar seu desempenho socioambiental, e possibilita mensurar e economizar os seus recursos internos, auxiliando na melhoria contínua dos processos produtivos (GRI, 2021).

A GRI atua de acordo com o conceito de *triple bottom line* (ELKINGTON, 1997) com três diferentes dimensões para o desempenho da organização, que deverão ser tratadas no relatório de sustentabilidade: desempenho ambiental, social e econômico (THIMÓTEO; GARCEZ; HOURNEAUX, 2015). Quelhas *et al.* (2013) dizem que a elaboração de relatórios que seguem as diretrizes GRI apoiam a comunicação, fortalecendo o diálogo e a confiança das partes interessadas, sendo considerada uma ferramenta de gestão, pois permite visualizar problemas que se repetem, auxiliando o gerenciamento de riscos nas operações.

Por meio da publicação de relatórios de sustentabilidade sob a perspectiva das diretrizes GRI é possível criar comparações entre empresas e entre períodos, possibilitando o desenvolvimento do uso de boas práticas de gestão, avaliando o desempenho passado e provavelmente as perspectivas de futuro (WILLIS, 2003).

Os escritórios regionais da GRI estão estrategicamente localizados em todo o mundo, que avançam nos relatórios e respondem às necessidades dos atores locais na região e no nível do país, sendo cada escritório guiado por grupos consultivos que incluem representação de alto nível da região. Com uma rede de sete escritórios regionais que apoiam as organizações e *stakeholders* em todo o mundo, as normas estão avançando na prática de relatórios de sustentabilidade e permitindo que as organizações e seus *stakeholders* tomem medidas e melhores decisões que criem benefícios ambientais, sociais e econômicos para todos.

Os escritórios estão em Johannesburgo (África), Singapura (sudeste da Ásia), São Paulo (Brasil), Hong Kong (região da grande China), Bogotá (América Hispânica), Nova York (América do Norte) e Nova Deli (Sul da Ásia). Todas as outras regiões (incluindo a Europa) são apoiadas pelo secretariado global da GRI em Amsterdã (Holanda).

A GRI possui processos de governança bem estabelecidos e possui órgãos que supervisionam o desenvolvimento de suas normas de relatórios de sustentabilidade e aqueles que supervisionam as parcelas de engajamento e aprimoramento de suas

atividades. Outro ponto importante é que os membros dos órgãos de governança contribuem com seu tempo e experiência voluntariamente.

A maior parte do financiamento da GRI vem de serviços comerciais, eventos, engajamentos corporativos e adesões, enquanto cerca de 40% são fornecidas por subsídios do programa de governos e fundações (GRI, 2021).

No Brasil, o escritório, foi fundado em 2007, está localizado em São Paulo e é sediado pelo IBGC. A GRI no Brasil utiliza uma estratégia baseada em rede para diferentes *stakeholders*, como ativistas, empresas, estudantes, acadêmicos, investidores, sociedade civil e governo, fortalecendo a transparência e a sustentabilidade (GRI, 2021).

A transparência está se tornando rapidamente o novo paradigma para a condução de negócios, e é evidenciada pela Meta 12.6 dos ODS, que incentiva as empresas a adotar práticas sustentáveis e integrar informações de sustentabilidade em seus relatórios. Por meio de melhores ferramentas de reporte, as organizações podem entender, comunicar e gerenciar melhor suas contribuições para os ODS.

A preocupação da GRI em integrar suas metas aos ODS propiciou a criação de ferramentas para o auxílio das empresas no momento de formulação de seus relatórios, sendo estas: (i) análise das metas: um manual de indicadores para tornar a ligação com os ODS simples de executar; (ii) integração dos ODS em relatórios corporativos: um guia prático de três etapas para incorporar os ODS nos processos de negócios e relatórios existentes; (iii) vinculando os ODS e os padrões: um documento de vinculação que mostra as divulgações dentro das normas GRI que podem ser usadas para relatar os ODS específicos e seus alvo; e (iv) em foco: um guia para atender às necessidades dos investidores dentro de seus relatórios (GRI, 2021).

Como se pode observar, a GRI vai muito além da publicação de relatórios e passa a ser uma ferramenta de gestão na qual as empresas que buscam a perenidade em seus negócios precisam estar aptas a começar a elaborar e divulgar seus relatórios, isso independentemente de seu porte.

Outro ponto importante é que grandes empresas estão ao tempo todo sob pressão do grande público para a prestação de contas, necessitando de ações de maior visibilidade, o que estimula à adoção das normas GRI e à comunicação de seu desempenho em sustentabilidade empresarial através da publicação de seus

relatórios, ampliado a exposição positiva da empresa na mídia e consumidores (NIKOLAEVA; BICHO, 2011).

A maneira recomendada pela GRI para que as empresas consigam materializar os aspectos mais importantes para si e para seus *stakeholders* é a matriz de materialidade, que cada vez ganha mais destaque junto ao processo de formulação de metas e indicadores, sendo o ponto de partida para a emissão de relatórios.

2.4 MATRIZ DE MATERIALIDADE

Para descrever o que é uma matriz de materialidade e suas funções, é importante compreender o conceito de matriz, que, de acordo com Asth (2021), é uma tabela organizada em linhas e colunas no formato x e y, onde x representa o número de linhas (horizontal) e y o número de colunas (vertical). A matriz tem como função relacionar dados numéricos, e são muito importantes em questões matemáticas e para correlacionar duas variáveis distintas. Sendo assim, é muito utilizada em outras áreas, já que as matrizes podem ser aplicadas de diversas formas.

Para a construção da matriz de materialidade de acordo com os aspectos GRI, se faz necessário entender junto ao seu público interno e externo o que de fato é importante e a partir desse ponto criar as metas e indicadores relacionados com as três dimensões da sustentabilidade: ambiental, social e econômica.

Calabrese *et al.* (2016) e Jones, Comfort e Hillier (2016) afirmam que as três dimensões da sustentabilidade empresarial ligada aos aspectos materiais serão importantes indicadores, gerando visibilidade interna e maior evidência do tema para a empresa e seus *stakeholders*, além de trazer transparência e credibilidade ao processo.

O processo de classificação e priorização dos *stakeholders* envolvidos é essencial como forma de identificar aos aspectos mais importantes para os *stakeholders* de maior relevância para o negócio. Com isso, pode-se observar o aumento da sinergia entre as partes e os colocando na mesma direção sobre os aspectos da sustentabilidade.

De acordo com as diretrizes da GRI (2021), a matriz de materialidade surge como um elemento do relatório de sustentabilidade, sendo considerada uma ferramenta importante para a construção da estratégia de sustentabilidade empresarial. Calabrese *et al.* (2016) afirmam que a materialidade para a

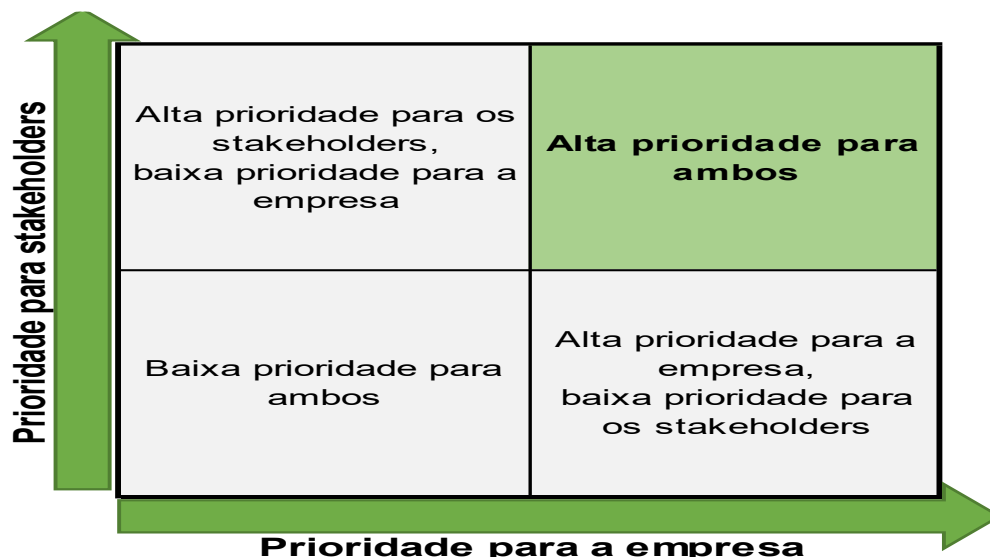
sustentabilidade tem o intuito de mostrar a relevância de tópicos em um escopo de importância entre os *stakeholders* e a própria organização, em que a matriz abriga todos os aspectos materiais, ou seja, as prioridades identificadas pela organização com suas partes interessadas, após a listagem destes aspectos pré-definidos pelos padrões da GRI.

Após esta identificação, eles são classificados em uma escala de importância, sendo apenas os itens relevantes para todos considerados como prioritários.

Quando uma empresa conhece e analisa questões voltadas à sustentabilidade com seu público interno e conhece e conversa com os *stakeholders*, a empresa consegue demonstrar sua materialidade e, por consequência, criar suas metas e indicadores como ponto de partida para a emissão de relatórios de sustentabilidade, baseado na metodologia GRI.

A matriz de materialidade é exemplificada na Figura 3 em sua forma mais comum, em que o eixo horizontal representa a significância/relevância dos impactos ambiental, social e econômico para a empresa e o eixo vertical representa a influência na opinião e decisão dos *stakeholders* (BELLANTUONO; PONTRANDOLFO; SCOZZI, 2016).

Figura 3 – Exemplo de matriz de materialidade



Fonte: Elaboração do autor (2023).

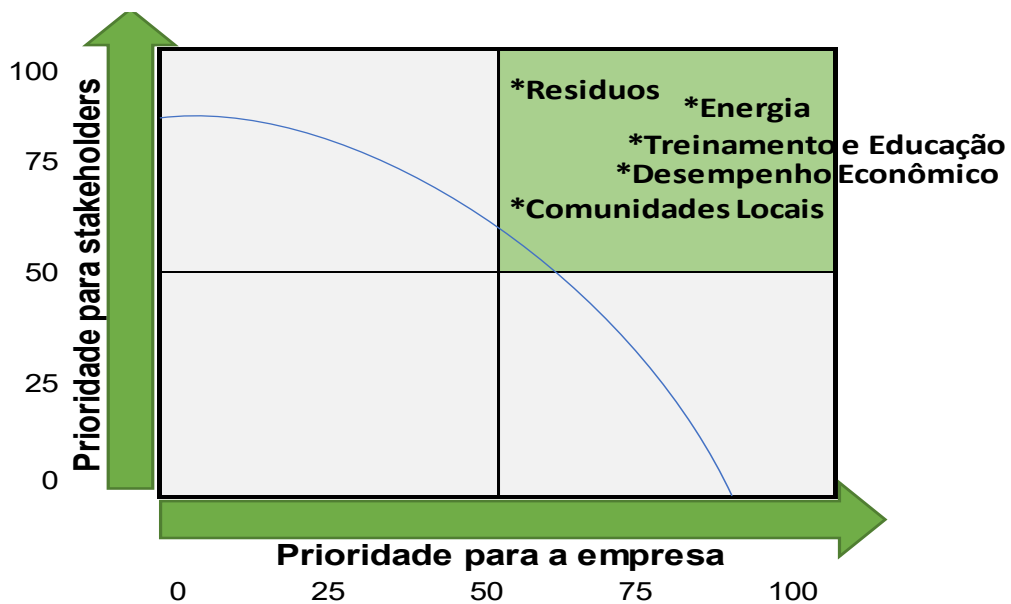
Spitzeck, Árabe e Pereira (2015) explicam que a identificação dos aspectos materiais pode ser potencializada com um *benchmarking* dos relatórios de sustentabilidade das empresas do mesmo setor além dos aspectos pré-estabelecidos

pela GRI e destacam a possibilidade de uma análise sobre o que está sendo publicado na mídia, sendo a mídia positiva ou negativa e sua relação com os tópicos materiais.

Nos aspectos voltados à gestão sustentável, é preciso considerar a análise da significância dos aspectos da GRI, sendo necessário compreender o que de fato está inserido para formulação de meta e indicadores adequados para a implementação da empresa possibilitando atender os *stakeholders*. Neste sentido, a empresa deve levar em consideração a alavancagem dos seus valores tangíveis, como a revisão de seus indicadores e margens e os intangíveis, como valor da marca, gestão de riscos e a própria gestão de *stakeholders*.

A Figura 4 traz exemplos de tópicos materiais que são importantes para a empresa e seus *stakeholders*, demonstrados através da matriz de materialidade, portando, prioridade para a elaboração de metas e indicadores que farão parte de seu relatório de sustentabilidade.

Figura 4 – Exemplo hipotético de matriz de materialidade



Fonte: Elaboração do autor (2023).

A materialidade mostra o contexto sustentável em que a organização está inserida, relatando a intersecção das necessidades de todos os atores do processo. Sendo assim, muitas vezes do mesmo setor ou ramo, cada empresa possui aspectos materiais diferentes devido à singularidade das suas estratégias e *stakeholders* distintos (CALABRESE *et al.*, 2016).

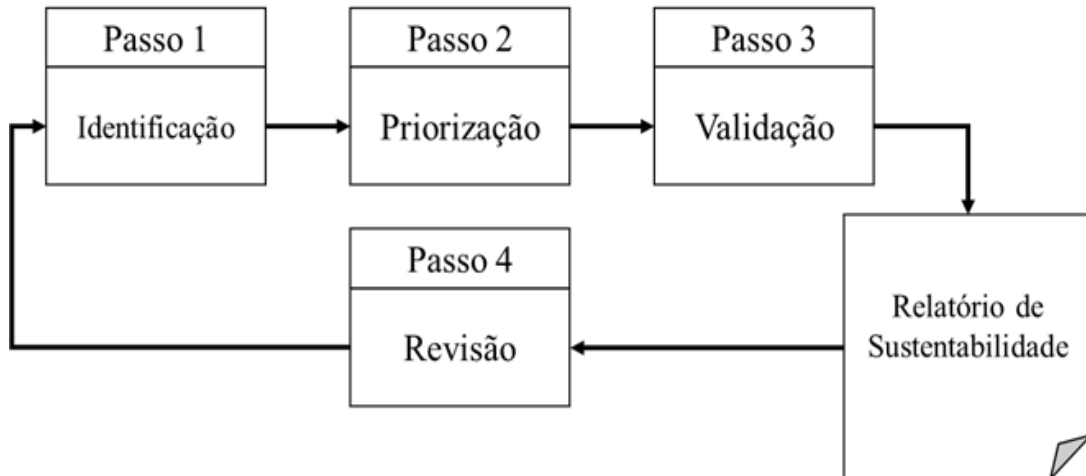
Além de mostrar o que de fato é importante para a empresa, a materialidade é o principal mecanismo que guia o reporte das demonstrações sustentáveis da GRI, que se utiliza deste conceito para direcionar quais indicadores cada empresa deve adotar em seus relatórios (GRI, 2021).

Ao realizar sua materialidade, a empresa sincroniza as necessidades estratégicas da própria organização e faz a correlação com as prioridades dos seus *stakeholders*. O protagonismo da matriz de materialidade começou no GRI em 2013, na versão G4 de indicadores, e atualmente a GRI *Standards* têm a materialidade como principal critério para a implementação da sua metodologia.

O processo da construção da matriz de materialidade sendo realizado com eficiência facilitará a execução do relatório de sustentabilidade e, por consequência, contribuirá com a sustentabilidade empresarial.

Para a construção da materialidade é necessário estabelecer um macroprocesso envolvendo os públicos de interesse, interno e externo, de acordo com critérios para a classificação e definição desses grupos. De maneira simplificada, Ayres, Bonifácio e Silva (2020) apontam que o macroprocesso da materialidade apresentado pela GRI possui quatro etapas (Figura 5): (i) identificação dos aspectos materiais e seus limites, levando em consideração os impactos das atividades, produtos, serviços e relacionamentos da empresa; (ii) a priorização desses aspectos com base na avaliação dos tópicos, de acordo com a influência dos tópicos nas opiniões e decisões dos *stakeholders*; (iii) validação desses aspectos; e (iv) revisão dos aspectos do relatório e a consideração dos *feedbacks* dos *stakeholders* acerca das informações publicadas.

Figura 5 – Macroprocesso de materialidade



Fonte: Adaptado de GRI (2021).

O entendimento do passo a passo de todas as etapas da construção da matriz de materialidade e seu macroprocesso de materialidade é fundamental para a construção de relatórios de sustentabilidade, pois as questões de sustentabilidade ainda estão muito distantes para as PMEs, sendo crescentes as oportunidades no mercado (RIBEIRO; CORRÊA; SOUZA, 2012).

Com isso, a elaboração de relatórios de sustentabilidade evidencia para o mercado as ações que estão sendo praticadas pela empresa, gerando visibilidade a *stakeholders* e sua cadeia de suprimentos.

2.5 SUSTENTABILIDADE E A GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*

Com maior evidenciação e aumento das discussões relacionadas às questões voltadas à sustentabilidade, o tema vem ganhando espaço nas últimas décadas. Com isso, novos desafios surgem para mercados e empresas, tais como as questões relacionadas às mudanças climáticas, direitos humanos, cadeia de fornecedores, governança corporativa, ESG, relatórios de sustentabilidade, inclusão social, entre outros.

Para desenvolver o diálogo junto aos *stakeholders*, o bom relacionamento se faz necessário, em que empresas com vocação à sustentabilidade estão mais propensas a desenvolver processos para a gestão de seus *stakeholders* visando o atingimento de seus objetivos empresariais.

Apesar da evidenciação recente sobre a importância da gestão dos *stakeholders*, um dos primeiros pesquisadores a questionar a relevância da análise

de partes interessadas no campo das relações entre empresa e sociedade foi Freeman em 1984, que definiu as partes interessadas ou *stakeholders* como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma empresa (MOTA; SILVA, 2019).

As premissas defendidas pela teoria de *stakeholders* vão ao sentido de aumentar valor para cada *stakeholder* sem que haja diminuição para o outro, ou seja, o modelo de gestão da organização deve buscar alternativas para atender os interesses de mais de um *stakeholder* simultaneamente, possibilitando maior criação de valor (STOCKER; MASCENA, 2019).

De acordo com Clarkson (1995), os *stakeholders* podem ser classificados como primários ou secundários. Para o autor, os *stakeholders* primários são aqueles que sem a participação a empresa não sobrevivem, entre os quais: acionistas, investidores, empregados, clientes, fornecedores, comunidades. Já os *stakeholders* secundários são aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela corporação, mas não possuem relação direta com ela, entre os quais: governo, concorrentes, mídia, entidades filantrópicas, instituições de ensino e demais grupos de interesse.

Para Jones e Wicks (1999), as organizações se relacionam com muitos intervenientes e para gerar e manter o apoio destes grupos é preciso considerar e equilibrar os interesses conflitantes sem desprezar suas características individuais ou diferentes níveis de relevância.

Um dos grandes desafios contemporâneos referente à gestão empresarial é a compreensão dos interesses e expectativas dos *stakeholders* e a condução de ações para engajar ou influenciar positivamente os intervenientes durante as relações empresariais (WINCH; BONKE, 2002).

Para Bakens, Foliente e Jasuja (2005) e Young (2006), a chave para a boa gestão das partes interessadas é a comunicação eficaz, que ajuda a compreender os interesses e as expectativas, contribuindo para a análise das partes interessadas, como: identificação, categorização e classificação com base em seus atributos e interesses. Yang (2014) corrobora e sugere que a realização da análise das partes interessadas pode ser constituída de duas etapas: identificação e priorização.

Neste sentido, um dos modelos de priorização mais conhecidos é o de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 854), denominado de saliência dos *stakeholders* e definido como o “grau em que os gestores dão prioridade às reivindicações concorrentes dos

stakeholders.” De acordo com os autores, os *stakeholders* podem ser identificados a partir de três atributos: (1) o poder dos *stakeholders* de influenciar a organização; (2) a legitimidade da relação do *stakeholders* com a organização; e (3) a urgência das reivindicações do *stakeholders* na organização.

Para a condução dos negócios e a gestão dos *stakeholders* em situações e ações relacionadas à sustentabilidade, se faz necessário levar em consideração as necessidades e exigências das partes interessadas, em que levar em consideração tais interesses é um elemento essencial para o atingimento do objetivo e seu sucesso (BRYDE; ROBINSON, 2005).

Olander e Landin (2005) afirmam que as pressões sociais e ambientais levam as empresas a buscarem novos métodos de trabalho, atendendo os interesses e expectativas de seus *stakeholders* e as atividades empresariais nas quais estabelecem seus negócios. Portanto, conforme a relação se desenvolve, os cenários ambiental, social e econômico também sofrem mudanças, assim como riscos e oportunidades que precisam ser avaliados e revisados periodicamente (AALTONEN, 2011).

Para o processo de gestão e alocação de recursos de forma distributiva, o envolvimento e participação dos *stakeholders* se mostra fundamental, não só pelo compartilhamento de informações como também pelo engajamento na tomada de decisão e nos objetivos estratégicos da organização (STOCKER; MASCENA, 2019).

Conforme Perini e Tencanti (2006), a sustentabilidade corporativa tem reflexos na capacidade de uma empresa permanecer perene em suas atividades durante um longo período de tempo, uma realidade que depende fortemente da sustentabilidade de suas relações, principalmente relacionadas ao engajamento com as partes interessadas.

Para o engajamento das partes interessadas se faz necessário estabelecer comunicação ativa junto aos *stakeholders*. Nesse sentido, temos a Norma AA 1000 de engajamento com *stakeholders*, desenvolvida pela AccountAbility, organização de atuação global com foco em relacionamento com *stakeholders* e desenvolvimento sustentável. A Norma AA 1000 estrutura o engajamento com *stakeholders* em diferentes níveis: (i) informação; (ii) consulta; (iii) negociação; (iv) envolvimento; (v) colaboração; e (vi) *empowerment*. Para cada nível de engajamento se utilizam canais distintos de comunicação, sendo possível desenvolver estratégias para aumentar o nível de engajamento de cada *stakeholder* (ACCOUNTABILITY, 2022).

Atualmente, os relatórios de sustentabilidade representam o meio pelo qual as empresas divulgam suas ações de sustentabilidade para seus *stakeholders* e ao público externo, sendo de iniciativa própria e voluntária. Assim, a cada ano mais empresas publicam seus temas materiais, o que demonstra a necessidade crescente dos interessados em obter informações confiáveis acerca ao desempenho sustentável das empresas (MOTA; SILVA, 2019).

Entre suas principais iniciativas está a definição de um modelo padronizado para confecção dos relatórios de sustentabilidade, o que a metodologia da GRI pode contribuir por se adaptável a qualquer porte de empresa e ser reconhecida pelo mercado. Isso porque procura alinhar as diretrizes que fundamentam, de forma criteriosa, a confecção dos relatórios de sustentabilidade sob a ótica ambiental, social e econômica (MOTA; SILVA, 2019).

Portanto, a gestão de *stakeholders* pode colaborar de maneira decisiva para a elaboração e o desenvolvimento das estratégias corporativas voltadas à sustentabilidade, em que a elaboração dos relatórios de sustentabilidade se torna mais do que uma ferramenta de comunicação e apresenta oportunidade de gestão para os temas apresentados através da demonstração das ações que estão sendo realizadas, critérios estabelecidos para sua elaboração e seus compromissos e objetivos de longo prazo.

2.6 RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE

O relatório de sustentabilidade, para Ayres, Bonifácio e Silva (2020), é a oportunidade que a empresa tem de materializar de forma transparente as ações que estão sendo realizadas nas dimensões ambientais, sociais e econômicas, além de se comunicar diretamente com os seus *stakeholders*.

Por meio do relatório de sustentabilidade, a empresa define suas expectativas de sustentabilidade envolvendo seu público interno e externo e possíveis parceiros de negócios e investidores. Almeida (2012) afirma que é por meio de relatórios que as empresas divulgam os impactos socioambientais causados e a forma como estão sendo tratadas suas externalidades.

Atualmente, existem vários modelos de relatórios disponíveis para as instituições adotarem. Contudo, de acordo com Searcy (2012), dos conjuntos de

indicadores de sustentabilidade desenvolvidos para corporações individuais, um dos mais conhecidos está incluído nas diretrizes de relatório da GRI.

Ernst Ligteringen, presidente mundial da GRI, afirma que nos relatórios de sustentabilidade a empresa divulga as ações que estão sendo realizadas e as que pretende realizar pela busca do desenvolvimento sustentável, e complementa:

Desenvolver relatórios de sustentabilidade é um processo que envolve identificação, mensuração e divulgação do desempenho sustentável, e estas informações podem ser publicadas periodicamente em forma de relatórios. Estes permitem às empresas fazer três coisas:

(i) Desenvolver uma estratégia de gestão voltada para o futuro, baseada em informações consistentes sobre os impactos positivos e negativos da sustentabilidade, tanto causados pela empresa como por fatores externos, tais como alterações climáticas ou questões de direitos humanos; (ii) Melhorar o diálogo entre os acionistas, o que auxilia as empresas a identificar riscos e oportunidades ligados à sustentabilidade; (iii) Ajudar a mudar a mentalidade, buscando o que faz sentido para os negócios em um mundo dinâmico, onde importa não somente o âmbito financeiro, mas também o econômico, o social e o ambiental. (LIGTERINGEN, 2012, [s.p.])³.

A geração de valor que os relatórios possibilitam às organizações é essencial para a perenidade dos negócios. O relatório de sustentabilidade pode ser entendido como um instrumento de gestão empresarial, por representar o interesse público e privado, criando uma mentalidade de sustentabilidade entre os agentes e trazendo transparência e visibilidade às questões socioambientais que vão muito além das questões econômicas, o que gera informações que o mercado valoriza.

Para que as PMEs possam minimizar seus riscos e maximizar a chance de sobreviver no mercado cada vez mais competitivo, se faz necessária a adoção de práticas voltadas à sustentabilidade, estimando uma visão de longo prazo. Para isso, é necessário alinhar seus indicadores de desempenho em conjunto com a sustentabilidade nas dimensões ambientais, sociais e econômicas, possibilitando uma melhora junto aos seus processos de tomada de decisão, nos processos de gestão e operacional (MORIOKA; CARVALHO, 2017).

³ Disponível em: <https://exame.com/mundo/qual-e-a-importancia-dos-relatorios-de-sustentabilidade/>.

3 METODOLOGIA

Neste tópico são apresentados os elementos referentes à estratégia de pesquisa, coleta de dados, análise das informações coletadas, critérios para julgar a validade da pesquisa e para a geração do Produto Técnico Tecnológico (PTT).

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo e viés descritivo. Como método, adotou-se o estudo documental, em que documentos primários trouxeram informações para subsidiar resposta ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos, conforme destacam Lüdke e André (1986), ao abordarem a pesquisa documental como método.

Tudo que serve de testemunho “pode ser considerado como documento ou ‘fonte’” (CELLARD, 2008, p. 296). Pode-se até qualificar de documento um relatório de entrevista, ou anotações feitas durante uma observação (CELLARD, 2008).

Corroborando com o pensamento, Figueiredo (2007) afirma que o documento como fonte de pesquisa pode ser escrito e não escrito, tais como filmes, vídeos, slides, fotografias ou pôsteres. Esses documentos são utilizados como fontes de informações, indicações e esclarecimentos que trazem seu conteúdo para elucidar determinadas questões e servir de prova para outras, de acordo com o interesse do pesquisador.

Com este entendimento, foi realizada também uma pesquisa bibliográfica; análise de documentos por meio da leitura dos relatórios de sustentabilidade de grandes empresas do cenário nacional e internacional; pesquisa de campo com aplicação de entrevistas a especialistas, com o objetivo de conexão entre a teoria e a realidade atual do tema diante do mercado e entrevista nas PMEs, com o objetivo de validar a teoria, realidade de mercado com a percepção das PMEs sobre problema e objetivo de pesquisa.

3.2 A COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada em diferentes fontes: documental, bibliográfica e em pesquisa de campo por meio de entrevistas.

3.2.1 Dados documentais

A coleta documental foi realizada por meio da análise do mais recente ou atual relatório de sustentabilidade publicado pelas empresas selecionadas: Ambev (2021), O Boticário (2020), Suzano (2020) e Grupo Malwee (2020).

Os relatórios de sustentabilidade foram analisados com o objetivo de observar a aderência aos padrões da GRI, sendo estes padrões universais de estrutura de relatório, obrigações e de gestão sobre os tópicos materiais relatados, identificando os aspectos materiais mais relatados e como a escolha desses aspectos pode contribuir para a gestão sustentável dos negócios em PMEs.

Os relatórios de sustentabilidade foram analisados entre os meses de julho e setembro de 2022 (Quadro 2).

Quadro 2 – Relatórios de sustentabilidade analisados

Empresa	Segmento	Ano	Padrões e Normas GRI
Ambev	Alimentos e bebidas	2021	Estrutura / Obrigações / Gestão
Boticário	Bem-estar e varejo	2020	Estrutura / Obrigações / Gestão
Suzano	Papel e celulose/ <i>commodities</i>	2020	Estrutura / Obrigações / Gestão
Grupo Malwee	Moda e têxtil	2020	Estrutura / Obrigações / Gestão

Fonte: Elaboração do autor (2023).

Na pesquisa com o uso do método documental é importante seguir um protocolo para garantir a confiabilidade, replicabilidade e rigor científico. Para isso, adotaram-se os passos propostos por Cellard (2008):

- a) O contexto documental: selecionou-se relatórios de sustentabilidade baseados no GRI, para que se pudesse identificar boas práticas de gestão, demonstrar a importância da inclusão de relatórios de sustentabilidade na gestão empresarial das PMEs e propor por meio de metodologia o desenvolvimento da matriz de materialidade como ponto de partida para elaboração de relatórios e indicadores de gestão empresarial para PMEs.

Em relação ao recorte de pesquisa, inicialmente buscou-se a definição das empresas a serem investigadas. Primeiramente, identificaram-se no Guia Exame⁴, de 2021, as 17 empresas premiadas pela adoção das melhores práticas ESG. Para escolha das empresas, a Exame desenvolveu critérios de interpretação livre de abordagens que enfatizam uma visão sistêmica em relação aos princípios ESG, entre elas destacam-se: (i) os padrões da *Global Reporting Initiative* (GRI); (ii) Guia de Sustentabilidade para Empresas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); e (iii) iniciativas como *Planetary Boundaries Framework*, *Ecological Footprint*, *Doughnut Economics* (ABERJE, 2022).

O estudo concentrou-se na análise dos relatórios de sustentabilidade das empresas: Ambev (alimentos e bebidas), O Boticário (bem-estar/varejo), Suzano (papel e celulose/*commodities*) e Grupo Malwee (moda e têxtil).

Os relatórios selecionados pertencem a empresas com grande representatividade em seus segmentos e no mercado nacional, com faturamentos expressivos e com muitos consumidores de suas marcas e produtos. Com base nos critérios de seleção do Exame, consideram-se essas empresas referência em seus segmentos como as que adotam melhores práticas socioambientais.

A proposta principal do Guia Exame, o qual se utilizou para a seleção do recorte de pesquisa, foi “inverter as lentes”, olhando primeiro a “floresta”, que caracteriza as questões estratégicas, e depois as “árvores”, representando as perguntas específicas. “Investigar o que cada empresa tem de especial em termos ESG, em vez de tentar deduzir seu diferencial pela soma de vários componentes”, sendo este o foco para a eleição das empresas e suas boas práticas (ABC ASSOCIADOS, 2022).

- b) Os autores dos textos: os relatórios de sustentabilidade que foram analisados referem-se às empresas: portanto, elaborados por ela e não pelo pesquisador.
- Ambev⁵ é uma empresa brasileira dedicada à produção de bebidas, entre as quais cervejas, refrigerantes, energéticos, sucos, chás e água. Sendo a 14ª maior empresa do país em receita líquida, controla cerca de 69% do mercado brasileiro de cerveja. Possui mais de 30 cervejarias, maltarias, refrigeranteiras, fábrica de rótulos, rolha e vidro, além de seis centros de excelência espalhados pelo Brasil. Atualmente, produz mais de 25 rótulos de cervejas pilsen, entre as

⁴ Disponível em: <https://exame.com/esg/melhores-do-esg-conheca-as-empresas-premiadas/>.

⁵ Disponível em: <https://www.ambev.com.br/>.

quais: Skol, Brahma e Budweiser, e faz parte do grupo Anheuser-Busch InBev desde o ano de 2004, quando anunciou fusão com a companhia belga Interbrew. Trata-se da maior fabricante de cervejas do mundo (AMBEV, 2021).

- O Boticário⁶ é uma empresa de cosméticos e perfumes brasileira, unidade de negócios do Grupo Boticário, com sede no Paraná, sendo a maior rede de franquias do Brasil. De acordo com a classificação da Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2020), a empresa conta com mais de 3.700 pontos de venda, em 1.750 cidades brasileiras, e mais de 900 franqueados. Foi fundada em 1977 por Miguel Krigsner, como uma farmácia de manipulação no centro da cidade de Curitiba. Presente em 15 países, desenvolve há mais de 40 anos produtos com tecnologia, qualidade e sofisticação. Seu portfólio tem mais de 850 itens de perfumaria, maquiagem e cuidados pessoais, sendo comprometida com as pessoas e o planeta, investindo na melhoria contínua de produtos e processos, para torná-los cada vez mais sustentáveis (O BOTICÁRIO, 2022).
- Suzano Papel e Celulose⁷ é uma empresa brasileira de papel e celulose, sendo a maior produtora global de celulose de eucalipto e uma das 10 maiores de celulose de mercado, além de líder mundial no mercado de papel, com cerca de 60 marcas em quatro linhas: cutsize, revestidos, não revestidos e papel-cartão, sua sede está localizada em Salvador e possui uma sede administrativa na cidade de São Paulo, além de operações globais em aproximadamente 60 países. A operação está dividida em três unidades de negócio: florestal, celulose e papel. Possui cerca de 8 mil funcionários, com 7 unidades indústrias, sendo quatro no estado de São Paulo, duas na Bahia e uma no Maranhão. Também é proprietária da SPP-KSR, a maior empresa distribuidora de produtos gráficos e papéis da América do Sul. No exterior, a Suzano Papel e Celulose é dona da Sun Paper, no Reino Unido, e da Stenfar, na Argentina. As florestas de propriedade da empresa estão espalhadas pelos estados de São Paulo, Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais, Maranhão, Pará, Piauí e Tocantins, possuindo 803 mil hectares de área florestal por todo o Brasil (SUZANO, 2020).
- O Grupo Malwee⁸ iniciou suas atividades em 4 de julho de 1968, e atende aos setores de tinturaria, corte, confecção, estamparia, bordado, dobração e

⁶ Disponível em: <https://www.boticario.com.br/>.

⁷ Disponível em: <https://www.suzano.com.br/>.

⁸ Disponível em: <https://www.grupomalwee.com.br/>.

desenvolvimento de produto, muito atuante com pesquisas no Brasil e exterior, onde estuda as tendências de moda e de mercado, adaptando-as na elaboração das coleções. Fundada por Wilhelm e Bertha Weege, tinha como principais atividades o comércio, queijaria e açougue. Em 1948, passou a ser Sociedade Anônima sob a direção do filho, Wolfgang Weege. Esse foi um período de modificações, em que a empresa foi ampliada com a aquisição de um frigorífico e laticínios. Em 1950, Wolfgang construiu um posto de gasolina com loja de conveniência, considerado uma inovação para a época. Na década seguinte, o comércio foi modernizado e transformado em uma grande loja de departamentos. Com o passar do tempo, o frigorífico foi fechado e, após muitas pesquisas e visitas, surgiu a ideia de ocupar o espaço com uma nova indústria, optando-se, então, pela implantação de uma empresa têxtil. Hoje, a empresa familiar se destaca pelo pioneirismo e notória atuação no campo da sustentabilidade, incorporando tecnologias e processos inovadores que vão do reaproveitamento de garrafas PET como matéria-prima ao reuso de até 200 milhões de litros de água por ano no processo produtivo (GRUPO MALWEE, 2020).

Para melhor compreensão das características das empresas cujos relatórios de sustentabilidade foram analisados, elaborou-se um quadro-síntese (Quadro 3):

Quadro 3 – Principais características das empresas investigadas

Empresa	Fundação	Abrangência	Segmento	Funcionários	Matéria-prima principal
Ambev	1999	19 países	Alimentos e bebidas	40.000	Água
O Boticário	1977	15 países	Bem-estar/varejo	12.000	Água
Suzano	1956	60 países	Papel e celulose/ <i>commodities</i>	15.000	Eucalipto
Grupo Malwee	1968	Nacional	Moda e têxtil	4.000	Resíduos de malha

Fonte: elaboração do autor (2023).

- c) A autenticidade e a confiabilidade do texto: Cellard (2008) nos lembra da importância de assegurar-se da qualidade da informação transmitida, pois não se deve esquecer-se de verificar a procedência do documento.

Em relação aos relatórios de sustentabilidades analisados na pesquisa, trata-se de documentos públicos elaborados por empresas nacionais e internacionais, seguindo padrões e normas da GRI, com o objetivo de comunicar ao mercado e seus *stakeholders* como a organização trata as questões referentes à sustentabilidade dentro de cada atividade dentro de seu negócio. Assim, traz metas e objetivos alinhados com os ODS, objetivos estes de curto, médio e longo prazo, cujos resultados são divulgados com regularidade através das publicações.

- d) A natureza do texto: Na análise de um documento, deve-se levar em consideração a natureza do texto, ou seu suporte, antes de tirar conclusões. Efetivamente, a abertura do autor, os subentendidos, a estrutura de um texto podem variar enormemente, conforme o contexto no qual ele é redigido.

Cellard (2008) cita um exemplo para facilitar a compreensão dessa dimensão: é o caso, entre outros, de documentos de natureza teológica, médica ou jurídica, que são estruturados de forma diferente e só adquirem um sentido para o leitor em função de seu grau de entendimento do contexto particular de sua produção.

Este exemplo se aplica aos relatórios de sustentabilidades, que, apesar dos padrões e normas estabelecidos, cada empresa organiza e apresenta seus tópicos/materiais em uma estrutura diferente. A estrutura que cada empresa desenvolve para apresentar e transmitir seus objetivos e metas aos seus leitores leva em consideração que os leitores têm vários níveis de entendimento sobre determinado assunto.

- e) Os conceitos-chave e a lógica interna do texto: Em documentos com o viés profissional, que é o caso dos relatórios de sustentabilidade, o objetivo é comunicar ao mercado e aos *stakeholders* as ações praticadas por cada uma das empresas investigadas. Assim, foi importante compreender a estrutura apresentada por cada empresa em seu respectivo relatório de sustentabilidade e a correlação com os padrões e normas da GRI na realidade de cada empresa.

3.2.2 Dados bibliográficos

Tendo como objetivo identificar em relatórios de sustentabilidade baseados no *Global Reporting Initiative* as boas práticas que podem contribuir para a gestão

sustentável dos negócios em PMEs, elaborou-se um quadro-síntese (Quadro 4) para melhor compreensão dos procedimentos adotados para a construção teórica e, posteriormente, apresentação de resultados.

Quadro 4 – Matriz de unidades de análise

Objetivo Geral	Identificar em relatórios de sustentabilidade baseados no <i>Global Reporting Initiative</i> as boas práticas que podem contribuir para a gestão sustentável dos negócios em Empresas de Pequeno e Médio Porte (PMEs).		
Objetivos específicos (teórico)	Categorias de análise teórica	Coleta de dados Primários	Coleta de dados Registro de Campo
Selecionar relatórios de sustentabilidade baseados no <i>Global Reporting Initiative</i> , identificando boas práticas de gestão	Sustentabilidade empresarial; <i>Global Reporting Initiative</i> ; Sustentabilidade e a Gestão de <i>Stakeholders</i> ; Relatórios de Sustentabilidade.	Relatórios de Sustentabilidade; AMBEV (alimentos e bebidas); O Boticário (bem-estar/varejo); Suzano (papel e celulose/ <i>commodities</i>); Grupo Malwee (moda e têxtil).	Nexus Consultoria especializada em sustentabilidade e relatórios de sustentabilidade; X Assessoria Assessoria especializada em atendimento de PMES.
Demonstrar a importância da elaboração de relatórios de sustentabilidade na gestão empresarial de empresas de pequeno e médio porte	Empresas de Pequeno e Médio Porte; Sustentabilidade empresarial; Matriz de Materialidade; Sustentabilidade e a Gestão de <i>Stakeholders</i> ; Relatórios de Sustentabilidade.	AMBEV (alimentos e bebidas); Boticário (Bem-estar / varejo); Suzano (<i>commodities</i>); Grupo Malwee (moda); Entrevistas junto a Especialistas.	Quadro 5 / Validação com as PMES
Propor uma metodologia para a construção de matriz de materialidade como ponto de partida para o desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade para empresas de pequeno e médio porte	Empresas de Pequeno e Médio Porte; Sustentabilidade empresarial; <i>Global Reporting Initiative</i> ; Matriz de Materialidade;	Padrões e Normas GRI GRI 101 GRI 102 GRI 103 Norma AA 1000 AccountAbility	Dados da Dissertação; Nexus Consultoria especializada em sustentabilidade e relatórios de sustentabilidade; X Assessoria Assessoria especializada em atendimento de PMES.

	Sustentabilidade e a Gestão de <i>Stakeholders</i> ; Relatórios de Sustentabilidade.		
Publicar um artigo científico para divulgar o resultado do trabalho	Dissertação	Dissertação	Fronteiras ou Desenvolvimento e Meio Ambiente.

Fonte: Elaboração do autor (2023).

Para a coleta de dados bibliográficos foi utilizado o Google Acadêmico. Os artigos selecionados passaram a compor uma planilha Excel (Apêndice A), onde constam as seguintes informações do material coletado para análise e uso no referencial teórico: ano de publicação, autores, título, palavras-chave, resumo, periódico, área do conhecimento e fichamento. As palavras-chave pesquisadas foram em português e no idioma inglês, foram pesquisadas palavras que tivessem proximidade a cada subcapítulo do referencial teórico com o objetivo de compor uma visão ampla em relação ao tema da sustentabilidade. Focou-se em trabalhos publicados no período de 2017 a 2022, também se levou em consideração alguns trabalhos mais antigos, pelo contexto histórico e pela dificuldade de encontrar temas específicos.

3.2.3 Coleta de campo

A coleta de campo foi feita por meio de entrevistas por vídeo em formato semiestruturado junto aos especialistas previamente selecionados e que aceitaram participar.

Para a realização da primeira entrevista na Nexus Consultoria, situada na cidade de Curitiba (PR), foi realizado um primeiro contato telefônico por meio do número que estava em seu *site*. Nesse contato, me apresentei como aluno do ISAE e estudante do tema sustentabilidade, apresentando o tema a ser pesquisado e expliquei o conteúdo da pesquisa diretamente à fundadora e sócia proprietária Simone Faustini. Neste contato, foi agendada uma entrevista por vídeo para o dia 7 de outubro de 2022. A entrevista ocorreu em formato semiestruturado, com duração de aproximadamente 1 hora.

Antes da realização da entrevista por vídeo, foi enviado o Termo Livre Consentido (Anexo A) para que a entrevista pudesse assinar e reenviar ao pesquisador. Tal procedimento garante a credibilidade e confiabilidade da pesquisa.

A segunda entrevista foi realizada com a X Assessoria, empresa especialista em atendimento a PMEs, junto ao seu proprietário André Bartsch, situada na cidade de Blumenau (SC). Para sua realização foi feito, primeiro, um contato telefônico. Nesse contato me apresentei com aluno do ISAE e estudante do tema sustentabilidade, apresentando o tema a ser pesquisado e expliquei o conteúdo da pesquisa diretamente ao proprietário André Bartsch. Nesse contato foi agendada uma entrevista por vídeo para o dia 14 de outubro de 2022, em que de fato ocorreu a entrevista em formato semiestruturado, com duração de aproximadamente 1 hora.

A intenção foi coletar dados junto ao proprietário da X assessoria. Também antes da entrevista por vídeo, foi enviado o Termo Livre Consentido (Anexo B).

As entrevistas foram realizadas com o objetivo de trazer elementos complementares para responder aos objetivos específicos, procurando evidenciar a importância da elaboração de relatórios de sustentabilidade na gestão empresarial e como poderia ser replicado em PMEs utilizando a metodologia da GRI. A intenção também foi buscar subsídios para a construção de uma metodologia para a construção da matriz de materialidade como ponto de partida para o desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade para PMEs.

As questões que nortearam a coleta de dados com especialistas constam ao final do presente trabalho (Apêndice B).

Após esta primeira etapa de coleta de dados de campo, foi realizada a transcrição das entrevistas, cujo objetivo era obter elementos para buscar validações junto as PMEs.

As entrevistas com as PMEs foram agendadas no início de novembro e ocorreram durante o mesmo mês. Foram realizadas 5 entrevistas de maneira presencial nas PMEs. O critério escolhido para classificação como PMEs foi a do SEBRAE, ou seja, o número de colaboradores. A intenção destas entrevistas também em formato semiestruturado foi validar os conteúdos descobertos com a pesquisa com as especialistas e evidenciar sua aplicabilidade em uma PMEs por meio da metodologia proposta. O Quadro 5 apresenta as PMEs em que foi realizada a coleta de dados dos entrevistados.

Quadro 5 – PMEs entrevistadas

Empresa	Município	Estado	Porte	laborador	Segmento	Entrevistado	Duração	Data
Dicapel Papeis e Embalagens	Blumenau	SC	Médio	118	Distribuidora de Papel Commodity	Assessor do Presidente	1 hora	04/11/2022
Naport Portas e Portões	Balneário Camboriú	SC	Pequeno	58	Indústria Bens Duráveis	Gerente Administrativo	1 hora	11/11/2022
Metalife Pilates	Rio Negrinho	SC	Médio	140	Indústria Bens Duráveis	Gerente de Produção	1 hora	18/11/2022
Servioeste Soluções Ambientais	Chapecó	SC	Médio	97	Serviços Ambientais	Conselheiro de Administração	1 hora	25/11/2022
Tainá Alimentos	Curitiba	PR	Pequeno	28	Distribuidora de Alimentos	Proprietário	1 hora	30/11/2022

Fonte: Elaboração do autor (2023).

As questões que nortearam a coleta de dados com as PMEs, com objetivo de validação da pesquisa, estão ao final do presente trabalho (Apêndice C).

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2009), que, enquanto estratégia, torna-se um conjunto das comunicações que utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2011).

Bardin (2011) diz que as fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três: (i) pré-análise; (ii) exploração do material; e (iii) tratamento e inferência dos resultados. Estas três fases pertencem à organização da análise, sendo assim, descrevem-se as fases de análise com base na proposta de Bardin (2011) adotadas na pesquisa:

a) Pré-análise

A técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1997) foi utilizada para que: “[...] na análise do material, se buscasse classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos” (SILVA; FOSSÁ, 2015, p. 2).

Para isso, foi organizado três etapas: análise inicial; exploração do material/conteúdo; e, por fim, tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na primeira fase, que é considerada uma pré-análise do conteúdo, utilizou-se das ideias iniciais, com leitura, escolha e organização do material para interpretação de todas as informações com os seguintes regramentos: exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência. Isso indica que nessa fase uma leitura flutuante dos textos foi feita buscando identificar e selecionar os elementos que

pudessem subsidiar a apresentação e a definição do *corpus* denominado apresentação dos resultados.

b) Exploração do material

Após essa análise inicial, veio a exploração do material (segunda fase), que foi composto por recortes dos textos para compor a construção das operações de codificação (Quadro 6), considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas (BARDIN, 1977).

Quadro 6 – Categorias temáticas

Iniciais	Intermediarias	Finais
I. Relatórios de Sustentabilidade	Visão Integrada da sustentabilidade e Comunicação ao mercado	Estratégia ESG Materialidade Metas de longo prazo Indicadores Prestação de contas
II. GRI	Padrões e Normas	Estrutura GRI 101 Obrigações GRI 102 Gestão GRI 103
III. Gestão Sustentável	Sustentabilidade Empresarial Governança Corporativa	Ética Gestão de Riscos e Compliance Geração de valor e Valor compartilhado Treinamento Diversidade e Inclusão
IV. PMEs	Cadeia de Suprimentos	Boas práticas de sustentabilidade Riscos e Oportunidades (Prática de Compra e Fomecedores) Engajamento dos <i>stakeholders</i>

Fonte: Elaboração do autor (2023).

c) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação

Por fim, na terceira e última fase foi realizada o tratamento dos resultados obtidos com os recortes realizados na etapa anterior.

A terceira fase compreende o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, consistindo em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação). A análise comparativa é realizada através da justaposição das diversas categorias existentes

em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes (SILVA; FOSSÁ, 2015, p. 4).

As categorias de análise inicial para cruzamento das informações foram: (i) relatórios de sustentabilidade; (ii) GRI; (iii) gestão sustentável; e (IV) PMEs. Posteriormente, essas foram desdobradas em categorias intermediárias e finais, com o objetivo de aprofundar a análise.

Portanto, essa síntese representa as etapas de análise e validação dos dados coletados. Também, para a confecção do produto bibliográfico, foi utilizado o material coletado para elaborar um artigo científico. Após aprovação em banca de defesa e correções finais do presente trabalho, o artigo científico será extraído e submetido à publicação.

3.4 GERAÇÃO DE PRODUTO TÉCNICO

Como produto técnico-tecnológico, foi desenvolvida uma metodologia para a construção da matriz de materialidade como ponto de partida para a elaboração de relatórios de sustentabilidade por parte das PMEs. A metodologia orienta as PMEs na escolha de *stakeholders*, identificando, classificando e priorizando-os. Depois disso, a metodologia se utiliza dos padrões e normas da GRI para que as PMEs escolham quais os tópicos materiais mais relevantes para seu negócio e propicia conhecer quais os tópicos materiais mais relevantes para seus *stakeholders*. Constituída a materialidade para as PMEs, utilizam-se das Normas GRI para desenvolver seus indicadores e, com isso, as PMEs estão aptas para começar a elaborar seu relatório de sustentabilidade.

A pesquisa busca gerar conhecimento para a aplicação prática, que se dirija à solução de problemas reais em PMEs, e pretende também gerar a publicação de um artigo científico para comunicar e validar a pesquisa realizada.

4 RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os elementos referentes aos resultados da pesquisa, os relatórios de sustentabilidade baseados no GRI, as boas práticas de gestão, as boas práticas de gestão nos relatórios de sustentabilidade das empresas investigadas, a importância da elaboração de relatórios de sustentabilidade na gestão empresarial de empresas de pequeno e médio porte e a visão das PMEs sobre a importância da elaboração de relatórios de sustentabilidade. Apresenta-se a metodologia simplificada do processo de construção da matriz de materialidade como ponto de partida para a elaboração de relatórios de sustentabilidade seguindo os Padrões e Normas da GRI para as PMEs.

4.1 OS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE BASEADOS NO *GLOBAL REPORTING INITIATIVE* E AS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

No momento que se interessa com questões voltadas à sustentabilidade, uma empresa demonstra uma nova maneira de perceber seus negócios e como está sendo gerida, o que, em algum momento, irá levar seus gestores a terem contato com os relatórios de sustentabilidade. Esses contatos podem ser de organizações em que a empresa participa da cadeia de suprimentos ou de organizações próximas a sua rede de negócios, ou seja, o mercado irá mais cedo ou mais tarde exigir que a empresa comunique as partes interessadas como trata os impactos gerados por suas atividades.

Inserir a sustentabilidade à estratégia geral da empresa demonstra a prontidão para tornar as questões referentes à sustentabilidade uma parte integrante da estratégia empresarial que gerará valor aos negócios.

No momento em que as empresas decidem divulgar seus impactos por meio da elaboração de seus relatórios de sustentabilidade, pode-se considerar uma boa prática de gestão, pois todas as organizações fazem contribuições positivas e negativas para o alcance dos ODS.

Para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, as empresas precisaram de um método, uma técnica, onde a própria escolha do método é considerada uma boa prática para a gestão. O relatório de sustentabilidade promovido pelos Padrões e Normas GRI é a forma de uma organização demonstrar publicamente seus impactos

econômicos, ambientais e sociais e, conseqüentemente, suas contribuições positivas ou negativas para os ODS.

Os relatórios de sustentabilidades selecionados e analisados nesta pesquisa foram desenvolvidos por meio da metodologia da GRI, em que demonstraram uma visão completa e equilibrada dos tópicos materiais em cada organização e seus respectivos impactos, e como esses impactos estão sendo geridos. Isso é possível porque os Padrões e Normas da GRI propiciaram uma linguagem comum para organizações e seus *stakeholders*, por meio da qual seus impactos são comunicados e compreendidos.

A metodologia GRI ajuda a empresa a estruturar sua gestão a partir de uma lógica, ou seja, seus Padrões e Normas nas três dimensões: ambiental, social e econômica. Isso por meio da avaliação de desempenho, formalização da gestão e sua estruturação com políticas, processos, procedimentos, sendo algo muito distante ainda de uma PME (Especialista entrevistado, 2022).

Os Padrões e Normas da GRI possibilitam aumentar a comparabilidade e a qualidade das informações acerca desses impactos, possibilitando, dessa forma, mais transparência e melhor prestação de contas por parte das organizações (GRI, 2021).

Os fundamentos da GRI para a elaboração de relatórios de sustentabilidade estão descritos (no Quadro 7).

Quadro 7 – GRI 101 – Fundamentos

GRI 101 - Fundamentos	
1	PRINCIPIOS DO RELATO
1	Inclusão dos Stakeholders
2	Contexto da Sustentabilidade
3	Materialidade
4	Completude
5	Exatidão
6	Equilíbrio
7	Clareza
8	Comparabilidade
9	Confiabilidade
10	Tempestividade
2	USO DAS NORMAS
2.1	Aplicação dos princípios de relato
2.2	Relato de conteúdo gerais (GRI 102)
2.3	Identificar os tópicos materiais usando os princípios de relato
2.4	Identificar o limite para cada tópico material
2.5	Relato de tópicos materiais
2.5.1	Relatar os conteúdos da forma de gestão para os tópicos materiais (GRI 103)
2.5.2	Relatar os conteúdos específicos na norma GRI correspondente, se o tópico material estiver coberto (Séries 200, 300 e
2.5.3	è recomendado relatar outros conteúdos apropriados, se o tópico material não estiver coberto por uma norma GRI
2.6	Relato de conteúdo requeridos usando referências (caso seja de outra fonte)
2.7	Compilação e apresentação de informações no relatório
2.7.1	Periodo coberto pelo relatório, periodos previos, futuras metas de curto e médio prazo.
2.7.2	Utilizar metricas internacionais (quilograma, litros) fatores de conversão padronizados e demonstrar a base de cálculo
2.7.3	Fornecer dados absolutos e notas explicativas para porções ou dados normalizados
2.7.4	definir um periodo consistente para emitir seu relatório
3	DECLARAR O USO DAS NORMAS
3.1	Declaração que um relatório foi elaborado em conformidade com as normas GRI
3.2	Motivo para omissões
3.3	Utilização de Normas da GRI, ou parte de seu conteúdo para relatar informações específicas (Não Relatório)
3.4	Comunicação á GRI sobre o uso das normas

Fonte: Adaptado de GRI (2021).

Atender os princípios de relato é premissa para a divulgação de relatórios de sustentabilidade com os Padrões da GRI. Os princípios são divididos em princípios de conteúdo e princípios de qualidade.

Os princípios para a definição de conteúdo são: (i) inclusão de *stakeholders*, em que a organização relatora deverá identificar seus *stakeholders* e explicar como atendeu às expectativas e aos interesses dessas partes; (ii) contexto da

sustentabilidade, em que o relatório deverá descrever o desempenho da organização relatora no contexto mais amplo da sustentabilidade; (iii) materialidade, no qual o relatório deverá abordar tópicos que: reflitam impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização; ou influenciem, substancialmente, as avaliações e decisões dos *stakeholders*; e (iv) completude, em que a cobertura dos tópicos materiais e seus limites deverá ser suficientemente ampla para refletir impactos econômicos, ambientais e sociais significativos e permitir que *stakeholders* avaliem o desempenho da organização relatora no período coberto pelo relatório (GRI, 2021).

Os Princípios para definição do conteúdo do relatório ajudam as organizações a decidir qual conteúdo incluir no relatório, levando em conta as atividades e impactos da organização e as expectativas e interesses substanciais de seus *stakeholders* (GRI, 2021).

Os princípios para a definição da qualidade são: (i) exatidão, em que as informações relatadas deverão ser suficientemente exatas e detalhadas para que os *stakeholders* possam avaliar o desempenho da organização relatora; (ii) equilíbrio, no qual as informações relatadas deverão refletir aspectos positivos e negativos do desempenho da organização, de modo a permitir uma avaliação fundamentada do seu desempenho geral; (iii) clareza, em que a organização relatora deverá disponibilizar as informações de uma forma compreensível e acessível aos *stakeholders* que usam suas informações; (iv) comparabilidade, na qual a organização relatora deverá selecionar, compilar e relatar as informações de forma consistente, e as informações relatadas deverão ser apresentadas de modo que permitam aos *stakeholders* analisar mudanças no desempenho da organização ao longo do tempo e de forma a subsidiar análises relacionadas a outras organizações; (v) confiabilidade, na qual a organização relatora deverá coletar, registrar, compilar, analisar e relatar informações e processos usados na elaboração do relatório de uma forma que permita sua inspeção e que estabeleça a qualidade e materialidade das informações; e (iv) tempestividade, em que a organização relatora deverá coletar, registrar, compilar, analisar e relatar informações e processos usados na elaboração do relatório de uma forma que permita sua inspeção e que estabeleça a qualidade e materialidade das informações (GRI, 2021).

Os princípios para definição da qualidade do relatório oferecem opções para assegurar a qualidade das informações relatadas, inclusive, como apresentá-las adequadamente. A qualidade das informações é importante para permitir que os

stakeholders realizem avaliações consistentes e sensatas sobre a organização e que medidas adequadas sejam adotadas (GRI, 2021).

Além dos fundamentos apresentados em relação aos princípios de relato, também é importante seguir as orientações em relação ao uso das Normas e sua declaração, em que os fundamentos da GRI (GRI 101) servem como base para a divulgação dos tópicos materiais que serão divulgados ao longo de todo o relatório.

Os conteúdos gerais (GRI 102), são os obrigatórios a todas as organizações, com o objetivo de relatar informações contextuais referentes à própria organização, trazendo informações sobre:

- Perfil organizacional: esses conteúdos fornecem uma visão geral do porte, da localização geográfica e das atividades da organização;
- Estratégia: estes conteúdos apresentam uma visão da estratégia da organização em relação à sustentabilidade de modo a fornecer o contexto para um relato subsequente mais detalhado utilizando outras Normas GRI;
- Ética e integridade: nesse conteúdo a organização apresenta seus valores, princípios, normas e códigos de comportamento e seus mecanismos para orientações e preocupações referentes a ética;
- Governança: os conteúdos desta seção oferecem uma visão geral sobre a estrutura de governança e sua composição;
- Engajamento de *stakeholders*: estes conteúdos oferecem uma visão geral da abordagem da organização para engajamento de *stakeholders*, não se limitando ao engajamento que foi realizado apenas para fins de elaboração do relatório;
- Prática de relato: esses conteúdos oferecem uma visão geral do processo que a organização seguiu para definir o conteúdo de seu relatório de sustentabilidade. Também analisam o processo seguido para identificação dos tópicos materiais e seus limites, informações básicas sobre o relatório, as declarações de uso das Normas GRI, o sumário de conteúdo da GRI e a abordagem da organização para providenciar verificação externa.

Os conteúdos gerais obrigatórios para a elaboração de relatórios de sustentabilidade são descritos conforme Quadro 8.

GRI 102 - Conteúdos Gerais

102 - 1 Detalhes Organizacionais
2-2 Entidades incluídas no relatório de sustentabilidade da organização
2-3 Período do relatório, frequência e ponto de contato
2-4 Reformulações de informações
2-5 Garantia externa
2-6 Atividades, cadeia de valor e outras relações comerciais
2-7 Funcionários
2-8 Trabalhadores que não são empregados
2-9 Estrutura e composição de governança
2-10 Nomeação e seleção do mais alto órgão de governança
2-11 Presidente do mais alto órgão de governança
2-12 Papel do mais alto órgão de governança na supervisão da gestão de impactos
2-13 Delegação de responsabilidade pela gestão de impactos
2-14 Papel do mais alto órgão de governança nos relatórios de sustentabilidade
2-15 Conflitos de interesse
2-16 Comunicação de preocupações críticas
2-17 Conhecimento coletivo do mais alto órgão de governança
2-18 Avaliação do desempenho do mais alto órgão de governança
2-19 Políticas de remuneração
2-20 Processo para determinar a remuneração
2-21 Relação de remuneração total anual
2-22 Declaração sobre estratégia de desenvolvimento sustentável
2-23 Compromissos da política
2-24 Incorporando compromissos de política
2-25 Processos para remediar impactos negativos
2-26 Mecanismos para buscar aconselhamento e levantar preocupações
2-27 Conformidade com leis e regulamentos
2-28 Associações de membros
2-29 Abordagem para o envolvimento das partes interessadas
2-30 Acordos de negociação coletiva

Fonte: Adaptado de GRI (2021).

Para cada tópico material divulgado pelas empresas é necessário demonstrar sua forma de gestão (Quadro 9). Os tópicos materiais apresentados por cada empresa são elaborados a partir de sua matriz de materialidade, em que se faz necessário: (i) explicação do tópico material e seu limite; (ii) forma de gestão e seus componentes; e (iii) avaliação da forma de gestão.

GRI 103 - Forma de Gestão

REQUISITOS GERAIS PARA O RELATO DA FORMA DE GESTÃO

- 1.1 Se os conteúdos da forma de gestão estiverem combinados para um grupo de tópicos materiais, a organização relatora deveria indicar quais tópicos são cobertos por cada conteúdo
- 1.2 Se não tiver uma forma de gestão para um tópico material, a organização relatora deverá descrever
 - 1.2.1 Planos para implementar uma forma de gestão
 - 1.2.2 Os motivos para não ter uma forma de gestão

103-1 EXPLICAÇÃO DO TÓPICO MATERIAL E SEU LIMITE

- a Uma explicação de por que o tópico é material
- b O limite para o tópico material
 - i onde ocorre os impactos
 - ii o envolvimento da organização com os impactos
 - c qualquer limitação específica quanto ao limite do tópico

103-2 FORMA DE GESTÃO E SEUS COMPONENTES

- a Uma explicação de como a organização gerencia o tópico
- b Uma declaração sobre o propósito da forma de gestão
- c Uma descrição dos seguintes componentes, caso estejam incluídos na forma de gestão:
 - i Políticas
 - ii Compromissos
 - iii Objetivos e Metas
 - iv Responsabilidades
 - v Recursos
 - vi Mecanismos de queixas
 - vii Ações específicas (projetos, programas e iniciativas)

103-3 AVALIAÇÃO DA FORMA DE GESTÃO

- a Uma explicação de como avalia a forma de gestão
 - i mecanismos para avaliar a eficácia da forma de gestão
 - ii os resultados da avaliação da forma de gestão
 - iii quaisquer ajustes na forma de gestão

Fonte: Adaptado da GRI (2021).

A metodologia do GRI proporciona por meio de seus fundamentos, conteúdos gerais obrigatórios e forma de gestão para os tópicos materiais nos relatórios analisados, um modelo a ser seguido, em que cada empresa tem a possibilidade de inserir em sua realidade e apresentar de sua maneira o relatório de sustentabilidade. Para isso não existe um padrão, mas sim um modelo que contemplou todos os conteúdos sugeridos pela GRI.

Os relatórios analisados deixaram evidenciados que os Padrões e Normas GRI criam uma linguagem comum para organizações e seus *stakeholders*, por meio do

qual os impactos ambientais, sociais e econômicos podem ser comunicados e compreendidos, principalmente pela forma sequencial.

O sumário com os capítulos de cada relatório de sustentabilidade evidencia que cada empresa apresentou seus tópicos materiais dentro de seu *layout* e organização, sendo a maneira de conectar o relatório à empresa, possibilitando comunicar com seu público de interesse. Ao mesmo tempo, seguem os Padrões e Normas da GRI, sendo respeitados seus fundamentos (GRI 101), inserindo dentro de seus capítulos os tópicos materiais obrigatórios (GRI 102) e, por consequência, os tópicos materiais específicos de cada empresa e sua forma de gestão (GRI 103).

No Quadro 10 apresenta-se o sumário dos relatórios de sustentabilidade analisados.

Quadro 10 – Sumário dos relatórios analisados

GRUPO BOTICÁRIO	SUZANO	GRUPO MALWEE	AMBEV
Sustentabilidade para o Grupo Boticário	Mensagens	Indicadores Gerais	Apresentação
Enfrentamento à Covid 19	Sobre o Relatório	Palavra do Presidente Apresentação Temas Materiais Sobre o Grupo Malwwe Missão, Visão e Valores Nossas Marcas Canais de Relacionamento Governança Corporativa Conduta Ética Impulsionadores Estratégicos	Destaque do Ano / Premiações e Reconhecimentos
Governança Corporativa	A Suzano e o Valor Compartilhado		Carta do Conselho de Administração
Segurança dos dados e privacidade do cliente	Modelo de Geração de Valor		Carta do Diretor Presidente Executivo
Qualidade, segurança e transparência dos produtos	Metas de Longo Prazo		Somos Ambev
Embalagens e resíduos	Relacionamento com o Colaborador		Produtos e Serviços
Consumo e Descarte da Água	Relacionamento com o Cliente	Compromisso com a Sustentabilidade	Inovação
Energia e Emissões	Relacionamento com Fornecedores	Desenvolvimento de produto Fornecedores Processos Têxteis Energia Água Efluentes Emissões de Gases de Efeito Estufa Resíduos Varejo e Consumidor Uso e Pós Uso	Negócios
Conservação da Biodiversidade	Relacionamento com Investidores		Parceiros
Ingredientes Naturais e Renováveis	Relacionamento com o Governo e a Sociedade Civil Organizada		Gente
Compras Responsáveis e Sustentáveis	Relacionamento com a Comunidade		Diversidade
Desenvolvimento de Colaboradores	Relacionamento com o Planeta		Vida Saudável
Diversidade	Leitor Externo	Compromisso com as Pessoas	Sociedade
Desenvolvimento de Revendedoras	Declaração de Verificação Independente	Compromisso com a Comunidade	Planeta
Relatório de Asseguração	Sumários de Conteúdo GRI e SASB	Sumários de Conteúdo GRI	Sumário de Indicadores GRI

Fonte: Elaboração do autor (2023).

Ao analisar os relatórios em relação aos tópicos materiais, observou-se que, apesar de que cada empresa ter estruturado seus tópicos materiais em diferentes capítulos, as empresas divulgaram muitos tópicos em seus relatos. Tal fato demonstra o tamanho e complexidade de seus negócios e o quanto estão inseridas dentro da

sustentabilidade. Isso porque as empresas investigadas divulgaram um número maior de tópicos em relação a sua matriz de materialidade, evidenciando que estão trabalhando há algum tempo estes tópicos materiais.

No Quadro 11 pode-se observar a quantidade de tópicos materiais divulgados pelas empresas investigadas comparando com as matrizes de materialidade nos relatórios analisados.

Quadro 11 – Tópicos divulgados x matriz de materialidade

NORMAS GRI	O Boticário	Suzano	Grupo Malwee	AMBEV
Tópicos Materiais Divulgados no Relatório	11	27	24	24
Matriz de Materialidade	11	10	7	12

Fonte: Elaboração do autor (2023).

Os relatórios analisados, além de divulgarem mais tópicos em relação a sua matriz de materialidade, trouxeram 9 tópicos em comum: 5 referentes a tópicos ambientais, 3 referentes aos sociais; e 1 referente ao econômico. O ponto de destaque se dá em relação aos tópicos ambientais, com exceção da Suzano, que não relatou o tópico (GRI 301) referente aos materiais. Todos os demais tópicos ambientais foram divulgados pelas quatro empresas investigadas.

As empresas que tiveram seus relatórios de sustentabilidade analisados demonstraram claramente que estão encarando a sustentabilidade dentro da estratégia de seu negócio, com o olhar voltado para o futuro, desenvolvendo ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável com metas de longo prazo apresentadas em cada relatório.

Os tópicos materiais divulgados por cada empresa investigada (Quadro 12), evidencia os tópicos divulgados em comum pelas empresas investigadas nos relatórios analisados.

Quadro 12 – Normas GRI divulgadas por relatório analisado

NORMAS GRI	O Boticário	Suzano	Grupo Malwee	AMBEV
ECONÔMICOS				
GRI 201: Desempenho Econômico		X	X	X
GRI 202: Presença no Mercado		X	X	
GRI 203: Impactos Econômicos Indiretos		X	X	
GRI 204: Práticas de Compras	X	X	X	X
GRI 205: Anticorrupção		X	X	X
GRI 206: Comportamento Anticompetitivo		X		X
GRI 207: Imposto		X		X
AMBIENTAIS				
GRI 301: Materiais	X		X	X
GRI 302: Energia	X	X	X	X
GRI 303: Água e Efluentes	X	X	X	X
GRI 304: Biodiversidade	X	X	X	X
GRI 305: Emissões	X	X	X	X
GRI 306: Resíduos	X	X	X	X
GRI 308: Avaliação Ambiental de Fornecedores	X	X	X	X
SOCIAIS				
GRI 401: Emprego		X	X	X
GRI 402: Relações Trabalho/Gestão		X		
GRI 403: Saúde e Segurança Ocupacional		X	X	X
GRI 404: Treinamento e Educação	X	X	X	X
GRI 405: Diversidade e Igualdade de Oportunidades	X	X	X	X
GRI 406: Não discriminação		X	X	
GRI 407: Liberdade de Associação e Negociação Coletiva		X	X	X
GRI 408: Trabalho Infantil		X	X	X
GRI 409: Trabalho Forçado ou Compulsório		X	X	X
GRI 410: Práticas de Segurança		X	X	
GRI 411: Direitos dos Povos Indígenas		X		
GRI 413: Comunidades Locais		X		X
GRI 414: Avaliação Social de Fornecedores	X	X	X	X
GRI 415: Políticas Públicas		X	X	
GRI 416: Saúde e Segurança do Cliente				X
GRI 417: Marketing e rotulagem			X	X
GRI 418: Privacidade do Cliente				X

Fonte: Elaboração do autor (2023).

Conforme ficou demonstrado, os relatórios de sustentabilidade elaborados por meio da metodologia da GRI, além de ser uma boa prática de gestão, possibilitaram às empresas uma visão integrada de sustentabilidade, permitindo uma melhor comunicação junto ao mercado e a seu público de interesse. Isso se deu com o uso de estratégias ESG, com materialidade bem constituída, o que possibilitou metas de longo prazo e indicadores para guiarem a gestão de seus negócios e prestação de contas às partes interessadas.

Essa gestão voltada para a sustentabilidade empresarial associando a governança corporativa, por meio de seus princípios aliados à ética, gestão de riscos

e *compliance*, contribui diretamente com a geração de valor e criação de valor compartilhado para as empresas. Tudo isso em convergência com treinamento e inclusão de colaboradores por meio da diversidade, com maior envolvimento junto aos *stakeholders*, são mais do que boas práticas, são elementos que contribuem com a gestão.

Portanto, os relatórios de sustentabilidade analisados consideram como boas práticas de gestão:

- Elaboração de relatórios de sustentabilidade;
- Utilização da Metodologia da GRI através de seus fundamentos, obrigações e forma de gestão;
- Governança corporativa;
- Visão integrada da sustentabilidade e sua comunicação ao mercado;
- Estratégias ESG;
- Elaboração da matriz de materialidade;
- Metas de longo prazo;
- Indicadores;
- Prestação de contas;
- Ética;
- Gestão de riscos e *compliance*;
- Geração de valor;
- Valor compartilhado;
- Treinamento;
- Diversidade e Inclusão;
- Relacionamento com *stakeholders*.

4.1.1 Boas práticas de gestão nos relatórios de sustentabilidade das empresas investigadas

Neste tópico são apresentadas as boas práticas que os relatórios de sustentabilidade analisados trouxeram e podem colaborar com a evolução do processo de gestão em PMEs, proporcionando uma melhor visão sistêmica e integração dos processos internos.

O Grupo Boticário, a partir da visão ampliada de toda sua cadeia de valor, monitorou tendências, riscos e oportunidades para aperfeiçoar sua capacidade de gerar e compartilhar valor em curto, médio e longo prazos. O Grupo Boticário considera de modo integrado os fatores e estratégias ESG em todas as instâncias para sua tomada de decisão (O BOTICÁRIO, 2020).

No relatório de sustentabilidade de 2021, a Ambev atualizou a sua matriz de materialidade. O processo consistiu na análise de documentos globais, setoriais e temáticos sobre os diversos aspectos da sustentabilidade e da gestão ESG; pesquisa de opinião com os principais *stakeholders* (empregados, terceiros, fornecedores, acionistas, participantes do ecossistema Ambev, representantes do terceiro setor, jornalistas, influenciadores e clientes) e entrevistas em profundidade com suas lideranças. Com base nas informações coletadas, foi produzida uma lista com os 12 principais temas materiais, cruzando as preferências de *stakeholders* internos e externos com os da empresa (AMBEV, 2021).

A Suzano assumiu seus compromissos por meio de metas de longo prazo, nos quais os objetivos alcançados trarão valor para a companhia e para toda sociedade. Logo após a divulgação de suas metas de longo prazo, a companhia deu início a um trabalho de mobilização das diversas equipes envolvidas nos temas materiais abordados e à construção de um modelo de governança das metas. A ideia central por trás desta iniciativa foi monitorar, de forma sistêmica, os principais indicadores, riscos e oportunidades dos compromissos assumidos, assim como o seu desempenho nos índices de sustentabilidade. Com isso, o modelo de governança permitiu que os times envolvidos atuassem de forma integrada, contribuindo para a disseminação e inclusão desses temas nos processos de tomada de decisão da empresa (SUZANO, 2020).

Os indicadores divulgados nos relatórios de sustentabilidade analisados foram os recomendados pelas Normas da GRI, em que os tópicos materiais tiveram sua origem na elaboração da matriz de materialidade. A partir do momento que cada empresa identifica sua materialidade, as Normas GRI direcionam ao conjunto de indicadores recomendados para cada tópico material.

Na divulgação do desempenho de cada tópico material, a Suzano utilizou as Normas da GRI com o objetivo de aumentar a comparabilidade e a qualidade global das informações divulgadas. Com isso, garante a prestação de contas sobre os impactos relatados, possibilitando mais transparência por parte da organização. Em

2020, a empresa avançou na agenda ESG e liderou movimentos importantes em finanças sustentáveis (SUZANO, 2020).

Os relatórios analisados também trouxeram destaque para a ética, gestão de riscos e *compliance*, ou seja, fatores que colaboram com a geração de valor para a empresa. Isso possibilita a geração de valor compartilhada junto aos seus *stakeholders* que fazem parte das cadeias produtivas.

A Suzano desenvolve a geração de valor dentro de seu negócio por meio de grupos de trabalho inseridos em seis áreas consideradas vitais para suas atividades, classificando como conjunto de recursos que estão diretamente ligados ao seu negócio: (i) capital financeiro; (ii) capital manufaturado; (iii) capital intelectual; (iv) capital humano; (v) capital social e relacionamento e (vi) capital natural (SUZANO, 2020).

Outro objetivo apresentado pela Suzano está na geração de valor compartilhado por meio de sua participação no mercado voluntário de carbono, em que a empresa oferta créditos de carbono a outras empresas para que essas tragam benefícios comprometendo-se com a redução das suas emissões, além da remoção de gases de efeito estufa (SUZANO, 2020).

Com a maior exposição por parte da mídia por assuntos ligados à sustentabilidade, ocorreu um aumento de rigor, por parte do governo, despertado a atenção da sociedade. Com isso, a competição de mercado fez com que as empresas saíssem da inércia e começassem a se movimentar, realizando avaliação mais criteriosa de seus fornecedores, buscando por fontes de energia alternativas, gerando empregos na comunidade que estão inseridas, se preocupando com certificações e ISO, até mesmo com uso de lâmpadas LED e equipamentos com eficiência ecológica. Esse movimento ainda está distante das PMEs, ficando mais restrito a grandes empresas, como o caso das empresas investigadas, mas ao mesmo tempo surgem as oportunidades para as PMEs em suas cadeias de suprimentos (Especialista 2 consultado, 2022).

O Grupo Malwee estabeleceu, desde 2013, que todos os fornecedores devam aceitar os termos do código de ética do fornecedor, comprometendo-se com cláusulas sobre leis ambientais, saúde e segurança do trabalho, combate à corrupção e direitos humanos. O código de ética do fornecedor é disponibilizado na versão português e inglês. Além do compromisso com o código de ética, o processo de compra da empresa segue as diretrizes do manual de fornecedores que foi estabelecido pelo

Grupo Malwee, o qual define quais os critérios para homologação, avaliação e qualificação de fornecedores por categorias e nível de criticidade, de forma a garantir a confiabilidade e segurança no fornecimento de materiais e serviços (GRUPO MALWEE, 2020).

Atualmente, existem empresas que classificam a sustentabilidade mais como um ponto de uso comercial do que uma prática, ocorrendo até riscos de fraudes de empresas se promovendo como sustentável para participar de vendas e licitações, sendo necessário mais do que praticar a sustentabilidade, e sim de também auditá-la (Especialista 2 consultado, 2023).

Mais do que simplesmente uma boa prática de gestão, a governança corporativa está diretamente ligada à sustentabilidade, sendo conteúdo obrigatório dentro da metodologia da GRI. Ficou evidenciado nos relatórios analisados que a governança corporativa estava estruturada e se faz presente com seus princípios, juntamente com a gestão de riscos e *compliance*.

A tomada de decisão no Grupo Boticário se orienta pela geração de valor compartilhado e segue os princípios básicos de governança corporativa, de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, presentes no código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC. O comprometimento do Grupo Boticário foi além dos requisitos legais para empresas de capital fechado, contando com conselho consultivo, do qual também participam membros independentes (O BOTICÁRIO, 2020).

De acordo com o IBGC (2022), o código de boas práticas está à disposição das empresas como meio de sugestão para adaptações aos modelos de gestão empresariais, permitindo premissas fundamentais, bem como definições de governança corporativa e seus princípios básicos, na qual se observa a divisão em cinco capítulos: sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e a conduta e conflito de interesses. De acordo com Aguilera e Cuervo-Cazurra (2009), os códigos de boas práticas emanam de necessidades e discussões da organização com seus *stakeholders* e se consolidam como orientações a serem incorporadas por meio da execução de boas práticas.

O IBGC (2022) sugere, com base no código de boas práticas, a importância dos agentes de governança em assegurar que toda a organização esteja em conformidade, ou seja, em *compliance* com os seus princípios e valores que são desenvolvidos em políticas, procedimentos e normas internas, incluindo leis e os

dispositivos regulatórios, sendo, portanto, uma boa prática de gestão que ficou evidenciada nos relatórios de sustentabilidade analisados.

Também o *compliance* exerce sua relevância por evitar e mitigar riscos e a problemática oriunda da má governança que contrapõe as questões legais e éticas pertencentes à organização. Nesse sentido, a Ambev, além de suas políticas e dos procedimentos internos, conta com um plano de comunicação e treinamento sobre ética, *compliance* e regras anticorrupção, que foram definidos e atualizados pela equipe de ética e *compliance* da empresa. Os treinamentos são aplicados anualmente aos colaboradores, incluindo os membros da diretoria executiva, e são devidamente atualizados para que estejam sempre em sintonia com os principais padrões éticos empresariais (AMBEV, 2021).

Coimbra e Manzi (2010) afirmam que é difícil mensurar todos os benefícios do *compliance*, porém sendo notável sua importância para o aumento da confiança pública e da reputação da empresa, resultando na agregação de valor e sucesso em longo prazo, nas quais atrelam-se a elevação da percepção de valor intangível da empresa.

Na Ambev, todo novo colaborador passa por treinamento sobre *compliance*, sendo as comunicações relacionadas à ética e integridade realizadas por *e-mail*, cartazes, *webinars* e vídeos institucionais, e estão previstas em um plano anual para que sejam divulgadas com frequência. Além disso, para buscar um engajamento ainda mais sólido dos empregados com a conduta ética, a Ambev promove anualmente a “semana de ética”, que conta com bate-papos, treinamentos, plantões de dúvidas e comunicações relacionadas ao tema (AMBEV, 2021).

Quanto ao gerenciamento de riscos de uma organização, este, em sua amplitude, passou a envolver não somente os aspectos ligados ao âmbito financeiro, mas também há uma tendência para outras áreas de interesses da empresa relacionadas à cadeia de *stakeholders*, associado às pessoas e aos objetivos organizacionais, crescendo a necessidade de difundi-lo nas organizações, tornando-o como parte integrante da cultura organizacional, conjuntamente, em suas políticas e processos (TRIVELATO; MENDES; DIAS, 2018).

Uma boa prática que o Grupo Malwee realizou foi a criação de um comitê de riscos, que é composto por representantes de diferentes áreas da empresa, sendo uma formação multidisciplinar. O comitê atuou com a avaliação periódica de riscos utilizando como referência os objetivos estratégicos e a cadeia de valor da companhia.

Os riscos foram mapeados e analisados quanto à probabilidade e impacto, determinando, assim, sua relevância. As categorias de riscos avaliadas foram: (i) pessoas; (ii) meio ambiente; (iii) produtos e serviços; (iv) recursos humanos; (v) descumprimento de norma; (vi) financeiros; (vii) gerenciamento geral; (viii) gerenciamento da mudança; (ix) tecnologia da informação (TI); e (x) ativos. O monitoramento dos planos de ação é mensal e sua evolução é apresentada em reunião semestral para diretoria e conselho (GRUPO MALWEE, 2020).

Em relação aos cuidados com os colaboradores, o Grupo Boticário envolveu ações de capacitação, valorização e oportunidades de crescimento e mobilidade interna, atenção à saúde e à segurança e fomento a um ambiente diverso e inclusivo, sua iniciativa corporativa. Nomeada como Educa.GB, reúne diferentes programas de capacitação alinhados à estratégia do Grupo. Em 2020, foram realizados o Move, Acelere, Academia Comercial e Des.Educa, ações realizadas em diferentes aspectos do desenvolvimento profissional, como habilidades de liderança ou para a área comercial, construção de relações ou priorização e engajamento de pessoas. Além dessas iniciativas, os colaboradores contam com o Educa.ON, plataforma *on-line* de treinamentos de livre escolha e que podem ser acessados a qualquer horário (O BOTICÁRIO, 2020).

Quando a Suzano trata de colaboradores, a empresa acredita que um ambiente de trabalho que preza pela diversidade, no qual as pessoas se sentem realmente acolhidas, com respeito e ética, está muito mais apto a desenvolver a potencialidade de profissionais e, assim, da própria empresa em sua totalidade, sendo na pluralidade de seu time que a Suzano tem mais condições de compreender as diferentes demandas do mercado e da sociedade (SUZANO, 2020).

Essa é uma crença que vem se enraizando com mais vigor na companhia desde a criação do Plural, um movimento orgânico e voluntário iniciado em 2016. Institucionalizado em 2019, a empresa buscou encorajar o público interno a criar e participar das discussões sobre diversidade e inclusão, identificar oportunidades de atuação e apoiar a alta liderança a manter no radar da organização as questões importantes sobre os temas. Algumas das principais questões em pauta sobre diversidade e inclusão são parte da estratégia do negócio e estão expressas também nas metas de longo prazo da companhia, assim como em metas de curto prazo e nos critérios de remuneração de líderes em cargos partindo de supervisão, o peso na

parcela individual da remuneração variável dos executivos referente a diversidade e inclusão é de 20% (SUZANO, 2020).

Em um cenário global no qual cada vez mais as empresas são avaliadas por sua conduta ética, a adoção de práticas que reflitam os seus valores torna o negócio mais íntegro e transparente para possíveis investidores e para a cadeia de *stakeholders*. Nesse sentido, a Suzano entende que a criação de valor de longo prazo depende de constante diálogo com seus *stakeholders*. A empresa trabalha com o *stakeholder value*, conceito ancorado no princípio da geração de valor compartilhado: tão relevante quanto gerar valor para os acionistas é gerar valor que nasça de maneira compartilhada às partes interessadas com os quais se relaciona e fazem parte do ecossistema em que a empresa está inserida (SUZANO, 2020).

4.2 A IMPORTÂNCIA DA ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL DE EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

A elaboração de relatórios de sustentabilidade está presente na realidade das grandes empresas, sendo uma realidade ainda distante para as PMEs (Especialista 1 consultado, 2022).

Os relatórios analisados na pesquisa foram elaborados por grandes empresas, em que ficou evidente que a sustentabilidade já faz parte da estratégia de seus negócios. Ao analisar os relatórios, foi possível observar que a metodologia da GRI foi o grande norteador da formulação de cada um dos relatórios, atrelando a característica particular de cada negócio, vinculando a estratégia corporativa.

Os relatórios de sustentabilidade analisados, além de serem elaborados por empresas do cenário nacional e internacional de segmentos distintos, apresentaram tópicos materiais em comum, sendo destacadas em seus relatórios as Normas ambientais, as quais estão diretamente ligadas à fabricação de seus produtos, às questões sociais voltadas a colaboradores por meio de treinamento e inclusão e fornecedores por meio da prática de compra e avaliação social de fornecedores, o que remete a sua cadeia de suprimentos em que as PMEs fazem parte e participam como fornecedores de grandes empresas.

Os relatórios de sustentabilidade analisados apresentaram 10 tópicos materiais em comum, sendo destaque as Normas ambientais (Quadro 13).

Quadro 13 – Normas divulgadas em comum nos relatórios analisados

NORMAS GRI	O Boticário	Suzano	Grupo Malwee	AMBEV
ECONÔMICOS				
GRI 204: Práticas de Compras	x	x	x	x
AMBIENTAIS				
GRI 302: Energia	x	x	x	x
GRI 303: Água e Efluentes	x	x	x	x
GRI 304: Biodiversidade	x	x	x	x
GRI 305: Emissões	x	x	x	x
GRI 306: Resíduos	x	x	x	x
GRI 308: Avaliação Ambiental de Fornecedores	x	x	x	x
SOCIAIS				
GRI 404: Treinamento e Educação	x	x	x	x
GRI 405: Diversidade e Igualdade de Oportunidades	x	x	x	x
GRI 414: Avaliação Social de Fornecedores	x	x	x	x

Fonte: Elaboração do autor (2023).

O fato de os quatro relatórios analisados terem Normas GRI em comum trouxe alguns pontos de reflexão, entre os quais:

- 6 das 7 Normas ambientais sugeridas pela GRI foram divulgadas pelas empresas investigadas, ou seja, questões ambientais estão sendo amplamente discutidas internamente;
- Valorização de colaboradores por meio de treinamento e práticas de inclusão social, fator humano permanece forte dentro dos negócios;
- Avaliação social de fornecedores por meio das práticas de compras são critérios para tomada de decisão, em que empresas que não estiverem adequadas ficaram de fora.

No momento que as PMEs fazem parte das cadeias de suprimentos de grandes empresas, mais cedo ou mais tarde as questões voltadas à sustentabilidade se farão presentes, até mesmo como requisito para fornecimento de insumos a grandes organizações, conforme destacado nos relatórios analisados onde práticas de compras e avaliação social de fornecedores foram relatados por todas as empresas que seus relatórios foram analisados, o que fará que as PMEs acelerem sua necessidade para a prestação de contas.

No instante que uma PMEs decide divulgar seus indicadores, essa demonstrará a forma que trata seus impactos junto ao meio ambiente, além das preocupações na sociedade e o resultado econômico de suas atividades. Ao mesmo tempo ampliam suas possibilidades de participarem de cadeias de suprimentos das grandes empresas que têm a sustentabilidade inserida em suas estratégias de negócio. As grandes empresas entendem seus fornecedores como extensão de suas empresas, ou seja, qualquer problema junto ao seu fornecedor poderá trazer prejuízos em seu negócio.

Para a Ambev, gerar crescimento compartilhado significa dar condições para que seus parceiros de negócios possam se desenvolver juntos. Para isso, a empresa criou ferramentas de desenvolvimento e diversidade pensando, principalmente, em pequenos e médios empreendedores, que atuam em setores de matérias-primas, embalagens, logística e serviços em geral. Por meio da iniciativa de compra local, direcionou a ação para fornecedores de comunidades mais próximas de suas operações (até 80 km), auxiliando a se desenvolverem de maneira sustentável. Atualmente, 23% do volume de compras da Ambev provém de fornecedores locais (AMBEV, 2021).

A política de responsabilidade de suprimentos ancora todas as iniciativas da Ambev, em que definiu padrões e princípios que devem ser seguidos por seus parceiros de negócio. Dentre os temas abordados estão respeito à jornada de trabalho, direitos humanos, prevenção de acidentes, combate à corrupção, gestão ambiental e tratamento de resíduos (AMBEV, 2021).

O Grupo Malwee tem 83% de seus fornecedores formados por facções⁹ e *outsourcing*¹⁰ nacionais, apresentando em seu relatório que seus fornecedores são acompanhados pelo seu programa de controle da cadeia de fornecedores, composto pela assinatura do código de ética do fornecedor, exigência de certificação ABVTEX¹¹, com realização de auditorias internas anuais, inspeções mensais e controle de documentação como guias de INSS e FGTS.

Os fornecedores do grupo Malwee de *outsourcing* são avaliados pela matriz IQF (índice de qualificação de fornecedor), índice que apresenta critérios para a

⁹ Facções: subcontratados que fornecem mão de obra para as atividades de costura, acabamento e lavanderia.

¹⁰ *Outsourcing*: produtos acabados nacional e internacionalmente.

¹¹ A Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX), fundada em 1999, é a entidade que congrega as mais representativas redes nacionais e internacionais de varejo de moda, que comercializam itens de vestuário, calçados, bolsas, acessórios, além de artigos têxteis para o lar. É a principal interlocutora do setor junto a entidades ligadas à indústria, comércio e serviços; autoridades dos governos federal, estaduais e municipais; ONGs.

avaliação de fornecedores com temas como: negociação, prazos, qualidade e sustentabilidade. As facções são avaliadas por um programa de parceiros estratégicos em fase de avaliação interna, em que, nesse programa, 100% das facções estão sendo avaliadas por meio dos riscos trabalhistas, qualidade, entrega, custos e *performance* (GRUPO MALWEE, 2020).

O destaque do Grupo Malwee foi que ele se tornou membro signatário da ABVTEX, fortalecendo, assim, sua busca por uma cadeia de fornecimento certificada quanto aos direitos humanos e do trabalho. Apesar da pandemia em 2020, verificou-se um crescimento expressivo dos resultados da meta de ter 100% dos seus fornecedores de serviço de confecção certificados, sendo um salto de 45% para 73% da cadeia de fornecimento certificada (GRUPO MALWEE, 2020).

A elaboração de relatório de sustentabilidade por parte de uma PMEs precisa atender algumas premissas, entre as quais: comunicar adequações a critérios de escolha por parte das grandes empresas; aumentar suas possibilidades de negócio; e demonstrar melhoria em seu processo de gestão (Especialista 1 consultado, 2023).

A elaboração de relatórios de sustentabilidade por parte das PMEs possibilitará uma visão integrada da sustentabilidade de seu negócio, o que facilitará a comunicação de suas estratégias ESG ao mercado. Com isso, busca desenvolver bem sua materialidade e estabelecer metas de longo prazo com indicadores de fácil compreensão para prestação de contas. Partindo para uma gestão sustentável de seu negócio, demonstra a seu público de interesse ética, gestão de riscos e *compliance*, geração de valor e compartilhamento deste valor junto aos seus parceiros de negócio. Tudo isso sem esquecer do olhar que as PMEs precisam ter em relação às pessoas através de treinamento e inclusão social, ou seja, pontos que são destacados por grandes empresas.

A sustentabilidade ainda está distante da realidade das PMEs, por trabalhar diante da perspectiva do risco dentro das três dimensões (ambiental, social e econômica), com questões voltadas à governança, gestão de riscos e *compliance*. Para o Especialista 2, as PMEs ainda não possuem um bom nível de estrutura de gestão para responder os requisitos do GRI, havendo a necessidade de um preparo e amadurecimento para isso, mas ao mesmo tempo entende ser uma oportunidade para as PMEs desenvolverem essa estrutura de gestão devido ao cumprimento da metodologia da GRI por meio de seus Padrões e Normas (Especialista 1 consultado, 2023).

Outra contribuição importante para as PMEs é a prática da governança corporativa. Como apresentado anteriormente, é conteúdo obrigatório para a elaboração de relatórios de sustentabilidade (GRI 102), sendo a governança agente regulador dentro do processo de estruturação da gestão por parte das PMEs. De acordo com o Especialista, a estrutura de governança é limitada ou, em alguns casos, até inexistente por parte das PMEs.

Para o Especialista 2, a formação de conselho de administração por parte das PMEs é uma realidade distante, porém para as empresas de médio porte pode ser viável para desenvolver sua profissionalização, isto através do uso de conselheiros independentes e consultorias externas, são possibilidades bem reais para seu desenvolvimento.

As PMEs têm um papel decisivo pela busca dos ODS e, conseqüentemente, disseminação da sustentabilidade no ambiente empresarial, como foi possível observar, pois elas correspondem globalmente a quase 90% das empresas, representam mais de 50% dos empregos e, em alguns países, chegam a contribuir com até 40% do PIB, principalmente nas economias emergentes (WORLD BANK, 2020).

No Brasil, esse cenário não é diferente, pois as PMEs brasileiras correspondem a 99,6% das empresas (IBGE, 2018), são responsáveis por 51% dos empregos gerados no país e, ou seja, contribuem de maneira substancial com o PIB brasileiro. O perfil apresentado das PMEs brasileiras por área de atuação distribui-se em: 42,7% (Serviço); 40,6% (Comércio); 11,10% (Indústria); e 5,6% (Construção) (SEBRAE, 2022).

Como base nos relatórios analisados e revisão da literatura, observou-se que as grandes empresas foram pioneiras e ativas em assumir compromissos voluntários e em emitir relatórios de sustentabilidade, mas, por outro lado, sentiram dificuldades para adaptar seu *core business*, devido ao tamanho e estrutura de seus negócios. Porém, ficou evidenciado que as PMEs têm grandes restrições em questões voltadas à sustentabilidade, mas, conforme Baumann-Pauly *et al.* (2013), muita facilidade e agilidade em incorporá-las ao *core business*.

Esta agilidade, relatada por Baumann-Pauly *et al.* (2013), trouxe uma oportunidade para os novos negócios, principalmente para os que já nascem com o viés da sustentabilidade, como as empresas B.

O Sistema B é um movimento global que nasceu em 2006, nos Estados Unidos, e chegou ao Brasil em 2013 (VIEIRA, 2014). Sua missão é construir um ecossistema favorável para fortalecer empresas que usam a força do mercado para solucionar problemas sociais e ambientais. As empresas B foram fundamentadas por uma visão de que é possível construir uma economia na qual o sucesso seja medido pelo bem-estar das pessoas, das sociedades e da natureza (SISTEMA B, 2021).

Atualmente no mercado existem diferentes perfis de PMEs: um tradicional, que ainda não pensa em sustentabilidade, segurando suas atividades na conformidade legal, ficando cada vez mais distante das grandes cadeias de suprimentos; e as PMEs que já nasceram como empresas sustentáveis, ou seja, empresas B, propondo soluções para os negócios socioambientais (Especialista 1 consultado, 2022).

Nas PMEs a estratégia de sustentabilidade está diretamente ligada à visão de seu proprietário, à ausência de separação entre a gestão e à propriedade, o que acaba com o dilema da teoria da agência (Especialista 2 consultado, 2022).

O guia prático para sustentabilidade para os pequenos negócios, ferramenta que foi desenvolvida pelo SEBRAE para o desenvolvimento territorial e fomento à criação de negócios inovadores e sustentáveis, apresentou uma série de oportunidades de negócios no campo da reciclagem, logística reversa, consultoria em gestão ambiental, exploração sustentável da biodiversidade, turismo, entre vários outros possíveis negócios na agenda de sustentabilidade (SEBRAE, 2014).

A criação de novos negócios está diretamente ligada ao empreendedorismo, em que o Global Entrepreneurship Monitor (2018) classificou a atividade empreendedora de duas formas, por necessidade ou por oportunidade. Por necessidade é quando o empreendedor iniciou um negócio pela ausência de alternativas para ocupação e geração de renda; o segundo tipo de empreendedor iniciou o negócio por ter identificado no mercado uma oportunidade de negócios.

Para a identificação da importância para uma PMEs da elaboração de relatórios de sustentabilidade foi necessário entender suas diferenças ao compará-las com uma grande empresa que divulga seus impactos por meio de seus relatórios de sustentabilidade.

De acordo com Spence (1999), existem seis características marcantes entre as PMEs em relação à cultura organizacional e aos seus *modus operandi*: (i) gerida pelo dono: as tensões relacionadas ao típico problema de agência (conflito de interesse entre os gestores e os proprietários do negócio) não acontecem em razão do papel

do gestor-proprietário; (ii) independente: buscam ser independentes e o desejo por essa independência é um fator crítico de motivação para empreendedores iniciarem seus próprios negócios; (iii) multitarefa: tanto a liderança como os funcionários são responsáveis por uma variedade de funções e atividades; (iv) fluxo de caixa limitado e apagador de incêndio: falta tempo para se pensar em questões estratégicas, já que o gestor-proprietário é absorvido por questões do dia a dia e foca na sobrevivência do negócio em curto prazo; (v) relações pessoais: predomina a construção de relações pessoais e até familiares entre pessoas que trabalham juntas e são bastante leais e (vi) informalidade: há desconfiança acerca da utilidade de estruturas mais burocráticas e do uso de mecanismos formais de controle, não há evidência que uso de padrões e certificações obtenha resultados superiores à supervisão pessoal do proprietário.

A maior importância em uma PMEs em desenvolver relatórios de sustentabilidade seria a estruturação do processo de gestão, começar a pensar em planejamento de longo prazo, ter a possibilidade de atrair novos acionistas, caso este for seu interesse, aumentar o interesse para futuros parceiros de negócios e melhoria de sua imagem perante seus clientes (Especialista 1 consultado, 2022). Sendo assim, afirma o Especialista 2 haverá conhecimento e valor da marca das PMEs, possibilitando sua utilização de forma comercial, oportunidade de novas opções de negócios podendo oportunizar a participação em novas cadeias de suprimento, ganho de competitividade, adoção de processos sustentáveis, motivação dos colaboradores na prática de atividades sustentáveis e contribuir para com o alcance dos ODS, em especial ao ODS 12.6.

Outro ponto bastante destacado pelo Especialista 2 foi o estabelecimento de transparência que o relatório daria às PMEs, além de ajudar na identificação e gestão de impactos, contribuindo diretamente com a falta de informação na grande maioria das PMEs.

O SEBRAE realizou uma pesquisa em 2018, em que buscou investigar o engajamento dos pequenos negócios brasileiros em sustentabilidade e aderência aos ODS. A pesquisa apontou uma mudança de cenário na intenção dos empresários. A sustentabilidade foi considerada muito importante para 63% das empresas; no entanto, 54% declaram que “aplicam ações sustentáveis de maneira isolada, esporádica e sem planejamento”, ou seja, há espaço para estruturação de um processo voltado à elaboração de práticas sustentáveis no mercado e, principalmente, em PMEs. Ao mesmo tempo, 93% dos empresários demonstraram estar

comprometidos com a sustentabilidade. Para 67% dos empresários, o motivo foi buscar a preservação do meio ambiente e a justiça social e 20% dos empresários tiveram como motivo reduzir seus custos (SEBRAE, 2019).

A participação em cadeia de suprimentos é o ponto de destaque para a elaboração de relatórios de sustentabilidade para as PMEs, em que as grandes empresas estão cada vez mais rigorosas em suas práticas de compras e seleção de seus fornecedores.

Neste sentido as PMEs que não tratarem as questões básicas sobre sustentabilidade, muitas vezes vinculadas somente a sua conformidade legal, estarão fora do grupo de fornecedores em um breve espaço de tempo, pois só serão fornecedoras se estiverem adequadas à conformidade legal. No momento que as PMEs são impulsionadas pelo mercado e por suas cadeias de suprimentos por meio dos compradores corporativos de grandes empresas acabam gerando riscos para os negócios, aumentando o rigor pelas práticas de *compliance* pelo mercado (Especialista 1 consultado, 2022).

A Ambev, em sua cadeia produtiva, estabelece procedimentos em sua gestão de riscos. A empresa adotou procedimentos de integridade referentes aos seus fornecedores e prestadores de serviço, que incluem: (i) todos os parceiros devem receber cópia e respeitar as regras aplicáveis previstas no código de conduta da Ambev; (ii) seleção de fornecedores baseada em riscos para realização de uma *due diligence* de *compliance* do parceiro (tais procedimentos incluem, por exemplo, consultar as listas de sanções, análise de notícias de mídia relacionadas a possíveis casos de corrupção ou de natureza ambiental etc.); e (iii) o preenchimento de um questionário anticorrupção, em que o parceiro deve declarar que conhece e cumpre as políticas e procedimentos internos aplicáveis da Ambev (AMBEV, 2021).

Dependendo do grau de risco envolvido, a Ambev pode realizar ações junto ao parceiro, desde envio de suas políticas, treinamento de *compliance* anticorrupção, como compartilhamento de boas práticas e informações sobre temas ambientais, incentivando-o a aderir às mesmas práticas sustentáveis. Os contratos firmados pela Ambev com seus parceiros contêm cláusulas específicas de respeito às leis e normas aplicáveis, inclusive, as leis anticorrupção. A violação dessas cláusulas por determinado parceiro poderá implicar na quebra de contrato pela Ambev (AMBEV, 2021).

A Especialista 1 afirma que atualmente as oportunidades estão sendo geradas com os seguintes vieses para as PMEs: (i) PMEs que fazem parte das cadeias de

suprimentos de grandes empresas, sendo impulsionadas ou obrigadas a aprimorar suas práticas socioambientais, isto podendo ser considerada uma oportunidade, ou seja, se adapta ou está fora; (ii) PMEs que já nasceram como empresa sustentável, gerando negócios de impacto, ou seja, as empresas B; e (iii) PMEs que participam do varejo através de seus produtos ou serviços e seu consumidor tem o foco na sustentabilidade.

Outra contribuição importante dos relatórios de sustentabilidade para as PMEs é o relacionamento junto aos *stakeholders*, por meio de seu engajamento. O Especialista 2 acredita que o mapeamento e engajamento das partes interessadas colabora para efeitos de comunicação junto aos públicos de interesse, estabelecendo uma linha de comunicação mais assertiva, sendo capaz de mapear seus impactos e estabelecer soluções que, de fato, sejam sustentáveis comprovadamente.

De acordo com a Ambev, para construir um futuro mais sustentável será necessário o compromisso de atuar colaborativamente com seus públicos de interesse, para que cresçam e se desenvolvam junto à companhia. Para a Ambev, a sustentabilidade está pautada em uma visão estratégica e *multi-stakeholder*, sendo necessário o engajamento das partes interessadas para criação de valor de longo prazo alinhada a um impacto socioambiental positivo e transformador. Para isso acontecer de fato, a Ambev está comprometida em trabalhar de forma sustentável, considerando a preservação de recursos naturais e o cuidado com as pessoas e as suas comunidades: fornecedores, colaboradores, parceiros, clientes e consumidores (AMBEV, 2021).

O engajamento dos *stakeholders* na elaboração de relatórios de sustentabilidade apoia a comunicação, fortalecendo o diálogo e a confiança das partes interessadas, sendo considerada uma ferramenta de gestão, pois permite visualizar problemas que se repetem, auxiliando o gerenciamento de riscos nas operações. Juntamente com isso, colabora com a reputação da marca e na aproximação com investidores, ao identificar oportunidades na cadeia produtiva (QUELHAS *et al.*, 2013).

O Grupo Malwee estabeleceu seu plano de sustentabilidade intitulado como “Eu Abraço Sustentabilidade com Estilo”. Esse documento estabeleceu objetivos e metas para guiar a empresa na tomada de decisão e levar a cumprir com seus objetivos de ser referência mundial como empresa de moda que engaja seus *stakeholders* para o desenvolvimento de uma cadeia de valor sustentável. O Plano estabeleceu metas ao longo da cadeia de valor. Ao todo, foram 15 metas, das quais

9 foram alcançadas. Mesmo para as metas não alcançadas, para a empresa o desempenho foi positivo em todas, e o não atingimento de algumas dessas foi atribuído à falta de tecnologia disponível para alcançá-las, como no caso da redução de consumo de água por peça produzida (GRUPO MALWEE, 2020).

Como a apresentação dos cases ilustrativos das grandes empresas, observa-se que a importância de elaboração de relatórios de sustentabilidade por parte das PMEs está diretamente ligada à captação de negócios por meio das oportunidades, à permanência em cadeias de suprimentos e à participação em novas cadeias de suprimentos e engajamento das partes interessadas, gerando valor compartilhado.

4.2.1 Visão das PMEs sobre a importância da elaboração de Relatórios de Sustentabilidade

Com o objetivo de responder o problema de pesquisa, foi elaborado um questionário que foi aplicado junto aos especialistas. Partindo das respostas dos especialistas, foi elaborado um segundo questionário para ser aplicado em cinco PMEs. O objetivo do questionário com as PMEs foi validar a visão dos especialistas, trazendo a pesquisa para o campo prático e pragmático dos negócios.

Além de responder o problema de pesquisa, o questionário aplicado às PMEs também teve o objetivo de identificar as boas práticas que podem ser aplicadas por PMEs, contribuindo com sua gestão sustentável.

Em relação as boas práticas o questionário teve como base o manual do Banco do Brasil que traz ações que podem ser realizadas em PMEs, o Quadro 14 apresenta a realidade das cinco PMEs entrevistadas em relação a tais boas práticas.

Quadro 14 – Manual de boas práticas aplicado às PMEs investigadas

Boas Práticas para PMEs	PME1	PME2	PME3	PME4	PME5
	Dicapel Papéis e Embalagens	Naport Indústria de Portas e Portões	Metalife Pilates	Servioeste Soluções Ambientais	Tainá Alimentos
Tratamento dos resíduos sólidos	x	x	x	x	
Tratamento dos resíduos recicláveis	x	x	x	x	x
Tratamento de resíduos de logística reversa		x		x	
Redução do consumo de água		x			
Redução do consumo de energia					x
Construções sustentáveis					
Avaliação de fornecedores					
Gerar empregos em comunidades carentes		x	x	x	
Diminuir o uso de papel		x			x
Adotar iluminação LED	x	x			
Eliminação de copos descartáveis		x			
Utilização de aparelhos ecoeficientes					
Estimular o transporte coletivo				x	
Fonte alternativa de energia				x	x
Reciclagem	x	x	x	x	x
	4	9	4	7	5

Fonte: Elaboração do autor, com base no anual do Banco do Brasil (2023).

Com base nas informações apresentadas no Quadro 14, pode-se apresentar os seguintes resultados sobre as boas práticas em relação as PMEs entrevistadas.

- Das 15 ações sugeridas, somente PME 2 realiza mais que 50%. Todas as demais PMEs realizam menos do que 50% das ações sugeridas;
- Somando todas as ações realizadas pelas PMEs, temos 29 ações realizadas das 75 possíveis, o que nos apresenta uma média 39% das ações sendo aplicadas pelas PMEs entrevistadas.
- Boas práticas como: construções sustentáveis, avaliação de fornecedores e utilização de aparelhos ecoeficientes não foram citadas por nenhuma PMEs.
- A boa prática de tratamento de resíduos sólidos e reciclagem foi a ação comum entre as PMEs entrevistadas, porém, nenhuma PMEs apresentou de forma estruturada seu tratamento de resíduos e sua reciclagem.

Referente ao problema de pesquisa, o Quadro 15 apresenta as respostas das PMEs entrevistadas em relação à visão dos especialistas de forma sintetizada.

Quadro 15 – Verificação junto as PMEs sobre visão dos especialistas referente à sustentabilidade em PMEs (Parte 1)

Perguntas baseadas na visão dos especialistas	Respostas das PMEs
Sua empresa de alguma maneira conhece, gerencia ou monitora questões socioambientais com foco na redução de impacto gerado com suas atividades?	<p>PME1 - Atualmente a empresa não tem olhar voltado as questões de sustentabilidade, Não há uma preocupação eminente sobre sustentabilidade, mas por estar inserida em cadeias produtivas possui certificação FSC, mas com <u>foco de uso comercial e não sobre conscientização ou pratica</u>.</p> <p>PME2 - Atualmente empresa não tem nenhum plano voltado as questões socioambientais e aos impactos que gera no meio ambiente, ficando somente na reciclagem e nas questões legais.</p> <p>PME3 - A maior expertise da empresa está sobre a parte de fabricação de moveis para a pratica de pilates, inclusive com parte de seu processo produtivo tercerizado, e seu departamento comercial sendo atendido por representantes o que não permite a empresa ter maior proximidade com seus clientes, atualmente não há uma preocupação eminente sobre questões voltadas a sustentabilidade, a empresa não conhece seus impactos e não monitora, a preocupação sobre o assunto está sobre as questões legais.</p> <p>PME4 - A atuação em todas as principais frentes da empresa estão relacionadas a sustentabilidade pois gerencia e monitora questões sociais quando através da coleta e tratamento dos residuos de saude contribui decisivamente <u>para a redução de doenças e impactos ambientais em todo o ecossistema.</u></p> <p>PME5 - Empresa familiar dirigida pelo proprietário e sua esposa nunca parou para analisar questões voltadas a sustentabilidade e os impactos de seu negócio causa.</p>
Atualmente como você considera a estrutura e processo de gestão de sua empresa? Assuntos como captação de investimento, parceiros de negócios, ou relacionamento com clientes e fornecedores é discutido?	<p>PME1 - O modelo de gestão é muito voltado para dentro e para o negócio propriamente dito, onde a relação com fornecedores e clientes são estritamente comercial, havendo preocupação grande ao risco financeiro e os resultados <u>economicos</u>.</p> <p>PME2 - Empresa nova com estrutura ainda em amadurecimento, considera importante as questões voltadas a sustentabilidade <u>porem ainda não estão em sua pauta de discussões</u></p> <p>PME3 - Empresa familiar com processo de gestão ainda em desenvolvimento sua gestão trata os assuntos relacionados a operação do dia a dia, sendo os assuntos como captação de investimento, parceiros de negócios, ou relacionamento com clientes não é discutido de maneira estruturada, a grande preocupação é sobre questões de <u>curto prazo, principalmente pagamentos de contas e faturamento com vendas.</u></p> <p>PME4 - A empresa atualmente passa pela implemetação do processo de Governança Corporativa, adotando como sistema de gestão papéis claros para a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração, que é o principal órgão colegiado para a tomada das decisões estratégicas visando monitorar adequadamente as operações e fornecer visão de futuro que garanta a perenidade do negócio, com a participação de Conselheiros Externos e Independentes.</p> <p>PME5 - Para o proprietário o processo de gestão poderia ser mais eficiente, atualmente esta passando por melhorias constantemente devido aos proprietários estarem se capacitando e trazendo para o negócio o que estão aprendendo, a empresa não tem nenhum processo especifico para relacionamento com seus clientes e fornecedores, <u>trata caso a caso conforme a necessidade.</u></p>
A empresa atualmente se encontra dentro de uma cadeia produtiva, sendo fornecedora de grandes empresas? Estas grandes empresas estão exigindo praticas referente às questões de sustentabilidade?	<p>PME1 - A empresa está inserida dentro de cadeias produtivas de grandes fabricantes de papel nacional, onde até mesmo para a compra de mercadorias é concorrido devido a capacidade de fabricação e a demanda de mercado, percebe-se um destaque ao tema em relação aos grandes fabricantes como: Suzano e Glabin.,mas as grandes empresas não envolvem as PMEs no compartilhamento das informações sustentáveis, não evidencia projetos e pouco se sabe sobre, as que solicitam é apenas em certificações nas quais as práticas já estão implícitas.</p> <p>PME2 - Empresa não está inserida em grandes cadeias produtivas e atualmente seu foco está em pequenas empresas e consumidores finais, portanto não sofrendo a influencia das grandes empresas por praticas sustentáveis, com o assunto ainda muito distante de sua realidade, mas tem a consciencia que para abrir novos <u>negócios precisará se abrimorá nestas questões.</u></p> <p>PME3 - A empresa vende seus produtos a empresas de pequeno porte, portanto não está inserida dentro de grandes cadeias produtivas.</p> <p>PME4 - Como prestadora de serviços a grandes empresas percebe se claramente a importancia do tema perante as grandes empresas pois estão cada vez mais exigindo boas prática em ESG, como requisito para contratação e criação de parcerias mais longevas, no entanto, as pequenas e médias empresas ainda não exigem de forma intensa essas boas práticas na área de sustentabilidade.</p> <p>PME5 - A empresa já tem alguns de seus clientes solicitando o preenchimento de questionarios em relação as questões sociais, principalmente em reção as leis trabalhistas e trabalho escravo, o proprietário tem consciencia que a empresa faz parte de cadeias produtivas e sabe que cada vez mais este tipo de situação será mais exigido.</p>
O relatório de sustentabilidade trabalha sobre a perspectiva do risco dentro das três dimensões; ambiental social e econômico, com questões voltadas a governança, gestão de riscos e compliance. Se sua empresa tivesse a oportunidade de ter acesso a alguma metodologia simplificada que permitisse tratar estes assuntos você imagina sua empresa discutindo estes temas dentro do cenário que sua empresa se encontra atualmente?	<p>PME1 - Claro que sim, a empresa considera importantes, mas as metodologias deveriam vir com informações simples e de facil acesso, pois de modo geral as PMEs tem uma preocupação grande com as questões financeiras, e com gestão ainda pouca estruturada em setores funcionais importantes, onde alguns assuntos entre eles a sustentabilidade passa ignorado. A sustentabilidade por si só, não trás lucratividade ao ponto de vista do empresário.</p> <p>PME2 - Se a empresa tivesse a oportunidade de acesso a metodologia simplificada concerteza iria se aprofundar e discutir mais as questões pois reconhece a importancia do tema.</p> <p>PME3 - Atualmente estas questões não fazem parte das discussões da empresa, mas a empresa considera as questões importantes e atuais, mas a metodologias precisa conter informações ageis e de facil compreensão, pois o modelo de negócio está voltado o lucro, qualquer outro assunto que possa não gerar esse resultado, pode ser ignorado, a sustentabilidade por si só, não trás lucratividade ao ponto de vista dos pequenos empresário.</p> <p>PME4 - Certamente, pois as iniciativas ESG estão sempre nas pautas dos principais assuntos discutidos na estratégia e operacionalização da empresa.</p> <p>PME5 - A empresa tem interesse em ter acesso a uma metodologia simplificada, pois tem a consciencia que ajudaria ter acesso e conhecimento sobre estes temas que não fazem parte de seu dia a dia e por consequencia <u>ajudaria na sua gestão e geraria valor para ser explorado comercialmente</u></p>
Você acredita que fazendo parte de cadeia produtiva de grandes empresas sendo impulsionada ou obrigada por elas a aprimorar suas práticas socioambientais, isto poderá gerar novos negócios a sua empresa, ou novos consumidores com foco em sustentabilidade?	<p>PME1 - Sim, mas neste momento as obrigações legais e exigencias de grandes empresas farão este movimento para as empresas que estão inseridas em grandes cadeias produtivas.</p> <p>PME2 - Concerteza pois o mercado está buscando por empresas que se preocupem com a sustentabilidade, e acredita que isso será um diferencial, principalmente com energias limpas e selos verdes, colaborando com as <u>comunidades.</u></p> <p>PME3 - A empresa acredita que sim, mas apenas sobre obrigação para fornecimento.</p> <p>PME4 - Acreditamos nisso e estamos sempre atentos às novas oportunidades que possam gerar e viabilizar novos serviços e produtos para novas oportunidades que envolvam a sustentabilidade, pois temos isso no nosso propósito <u>empresarial.</u></p> <p>PME5 - A empresa reconhece que para fazer partes de novas cadeias produtivas precisará ter mais conhecimentos sobre as questões sobre sustentabilidade, até mesmo se imologando em alguns temas</p>
Você acredita que sua empresa conseguiria ter uma melhor estruturação do processo de gestão, planejamento de longo prazo, atrair novos acionistas, parceiros de negócios, clientes se começasse emitir relatório de sustentabilidade? Por quê?	<p>PME1 - Sim, mas com pouca expressividade, devido o assunto estar distante da realidade das PMEs.</p> <p>PME2 - O relatório de sustentabilidade será um grande diferencial para PMEs, com isso poderia atrair novos negócios e novos parceiros onde o relatório será a forma de comunicar isso as partes interessadas.</p> <p>PME3 - Sim, mas com pouca expresividade.</p> <p>PME4 - Sim porque a sociedade global em sua grande maioria valoriza os impactos que qualquer atividade empresarial gera, prestigiando aquelas que operam com a menor interferência e dano ao ecossistema, e, da mesma <u>forma, a valorização acontece no âmbito de todos os stakeholders.</u></p> <p>PME5 - A empresa teria novas possibilidades a partir da elaboração de relatórios de sustentabilidade, se abrindo para questões que estão longe de sua realidade atualmente.</p>

Fonte: Elaboração do autor (2023).

De maneira geral, as PMEs não conhecem os impactos que causam ao meio ambiente, portanto, não gerenciam ou monitoram tais impactos causados. Os assuntos referentes à sustentabilidade são voltados à conformidade legal e certificações.

O modelo de gestão das PMEs entrevistadas são formas tradicionais com olhar para dentro da empresa e com preocupação com o resultado financeiro. Todas admitiram necessitar de melhorias constantes em seu modelo de gestão, assuntos como captação de investimento, parceiros de negócio, relacionamento com clientes e fornecedores não são discutidos, tampouco pensados de maneira estratégica.

Em relação à cadeia de suprimento, as PMEs 2 e 3 não se encontram dentro de cadeia de suprimento, pois já comercializam diretamente a clientes finais seus produtos e, portanto, é a última etapa do processo. As PMEs 1, 4 e 5 participam de cadeias de suprimento fornecendo seus produtos e serviços a outras empresas, mas, segundo as PMEs, não se sentem envolvidas, é muito mais uma obrigação de cima para baixo por parte das grandes empresas, onde as PMEs participam somente por fazer parte da cadeia de suprimento. Ou seja, as grandes empresas rastreiam a origem e a destinação de seus produtos e serviços onde as PMEs são parte de sua cadeia de suprimento.

Todas as PMEs entrevistadas admitem estar distantes dos assuntos referentes à sustentabilidade e ao mesmo tempo demonstraram estar abertas a conhecer uma metodologia (*framework*) desde que seja de fácil entendimento e de ágil aplicação, o que colaboraria com entendimento das questões do dia a dia em relação à sustentabilidade, sendo uma oportunidade de trazer o tema para dentro de seu negócio.

As PMEs entrevistadas reconhecem que, para expandir seus negócios no futuro, precisarão estar inseridas em questões referentes às práticas de sustentabilidade e acreditam que as obrigações legais por parte do governo e as exigências de grandes empresas irão conduzir este movimento nos próximos anos.

Todas as PMEs entrevistadas concordam que a produção de relatório de sustentabilidade contribuiria de alguma maneira com seu negócio. As PMEs 1 e 3 imaginam uma evolução interna principalmente em seu processo de gestão, mas em relação a atrair novos acionistas, parceiros, negócios e clientes, os resultados seriam pequenos devido ao assunto estar distante da realidade das PMEs. Esta afirmação retrata o quanto o assunto está distante e despercebido por parte dos pequenos e médios empresários, estando na sustentabilidade a oportunidade de crescimento de seus negócios, isto ocorre justamente porque a maior parte das PMEs ainda não estão atentas e preparadas para as oportunidades de mercado. As PMEs 2, 4 e 5 acreditam

que seja possível que o relatório de sustentabilidade se torne um grande diferencial para o universo das PMEs, com isso poderiam atrair novas possibilidades de negócios e novos parceiros, em que o relatório será a forma de comunicar as partes interessadas que procuram por parceiros sustentáveis e que elas também são empresas sustentáveis.

O (Quadro 15) com as perguntas e respostas junto as PMEs constam ao final do presente trabalho (Apêndice D). Referente à resposta ao objetivo de pesquisa, o Quadro 16 apresenta as respostas das PMEs entrevistadas acerca da visão dos especialistas de forma sintetizada.

Quadro 16 – Verificação junto as PMEs sobre visão dos especialistas referente à sustentabilidade em PMEs (Parte 2)

Perguntas baseadas na visão dos especialistas	Respostas das PMEs
Você acredita que um planejamento de longo prazo, processo estruturado de gestão, olhar para o socioambiental, valorização de colaboradores, contribuiriam para melhores práticas de gestão sustentável em seu negócio? Por quê?	PME1 - Com certeza sim, mas com planejamento a longo prazo
	PME2 - Sim, a empresa entende que a sustentabilidade será um grande diferencial no futuro ainda não tão próximo a realidade das PMEs, porém haverá a necessidade de planejamento de longo prazo, uma gestão mais profissional, com olhar para o socioambiental, valorização de colaboradores locais próximo a fábrica, tudo isso irá contribuir para uma melhor gestão sustentável dos negócios.
	PME3 - A empresa acredita que sim, porém precisaria desenvolver a cultura do planejamento a médio e longo prazo que atualmente não faz parte de modelo de gestão, empresa trabalha sobre pressão de resultado e visão de curto prazo.
	PME4 - As referidas práticas devem fazer parte do planejamento estratégico da empresa porque são tendências que serão cada vez mais valorizadas por toda a sociedade para eleger uma empresa como uma organização que contribui para o bem estar geral e o desenvolvimento socioeconômico.
	PME5 - A empresa imagina que seria uma maneira de sistematização de sua gestão, olhando para o negócio e a sustentabilidade.
A metodologia GRI ajuda a empresa a estruturar sua gestão a partir de uma lógica, ou seja, seus padrões e normas nas 3 dimensões; ambiental, social e econômica por meio da avaliação de desempenho, formalização da gestão e sua estruturação, com políticas e processos, procedimentos. Se você tivesse acesso a um modelo simplificado de gestão ele poderia colaborar com sua empresa?	PME1 - Sim, com certeza, a principal ajuda seria transformar a visão sobre o assunto, colaborando com a gestão.
	PME2 - Sim, com certeza a empresa entende se tivesse acesso a mais informações e metodologias referente as questões sociais teria contribuição em suas empresa e seus negócios
	PME3 - A empresa acredita que sim, principalmente em possibilitar uma visão ampla sobre o assunto, que atualmente ainda não é a realidade da empresa.
	PME4 - Com certeza, pois a empresa está sempre aberta para contribuir com qualquer iniciativa que melhore o ESG.
	PME5 - A empresa gostaria de ter acesso a metodologia, pois não tem tempo para estudar e a metodologia contribuiria para divulgação do tema e orientação para melhores práticas em seu negócio
Com a publicação de relatório de sustentabilidade você acredita que sua empresa conseguiria evoluir com a estruturação de seu processo de gestão? Poderia captar novos sócios ou parceiros de negócios caso esse fosse seu interesse? Com isso evoluir na prestação contas e conquistar novos clientes?	PME1 - Teria pouco efeito, para gerar outros negócios, pois as demais empresas também precisam ter a mesma visão sobre sustentabilidade.
	PME2 - O relatório de sustentabilidade será um grande diferencial para PMEs, com isso poderá atrair novos negócios e parceiros onde o relatório será a forma de comunicar as partes interessadas, com a publicação através da metodologia iria evoluir com sua gestão, prestando contas as partes interessadas e conquistando novos clientes.
	PME3 - A empresa acredita que teria pouco efeito, pois para poder gerar novos negócios as outras empresas devem compartilhar da mesma visão referente a sustentabilidade e emissão de relatórios.
	PME4 - Acreditamos que sim devido a nosso propósito e devido a praticidade oferecida.
	PME5 - A empresa acredita que os clientes gostam deste tipo de ação e valorizam quem faz, sendo a metodologia um atalho devido a falta de conhecimento das PMEs e de tempo que os proprietários não tem para estudarem.

Fonte: Elaboração do autor (2023).

Todas as PMEs entrevistadas concordaram que desenvolver um planejamento de longo prazo, estruturar sua gestão, olhando para a parte sustentável de seu

negócio, valorizando seus colaboradores, ajudaria muito em sua gestão, porém as PMES 1, 2 e 3 deixam claro que precisam desenvolver este modelo em longo prazo devido à cultura organizacional e seu modelo de negócio não estar preparado para tal mudança.

Todas as PMEs entrevistadas acreditam que um modelo simplificado elaborado a partir da GRI ajudaria a empresa a estruturar sua gestão partindo de uma lógica, com critérios pré-estabelecidos e desenvolvidos por uma metodologia. Com isso, avançariam em sua gestão por meio da formatação de sua estrutura, com políticas, processos e procedimentos que ainda não estão escritos, desenvolvendo uma visão sobre sustentabilidade.

Em relação à evolução que a publicação de um relatório de sustentabilidade traria às PMEs devido à estruturação de seus processos de gestão, captação de novos sócios ou parceiros de negócios e, por consequência, em sua prestação de contas, conquistando novos clientes, as PMEs 1 e 3 acreditam que o efeito seria pequeno devido à visão das demais empresas ainda estarem distantes da sustentabilidade. As PMEs 2, 4 e 5 acreditam que o relatório de sustentabilidade será um grande diferencial para uma PMEs, possibilitando atrair novos negócios e parceiros, sendo o relatório de sustentabilidade o instrumento de comunicação para os possíveis interessadas, assim como a metodologia para a publicação iria colaborar com sua gestão.

O (Quadro 16) com as perguntas e respostas junto as PMEs constam ao final do presente trabalho (Apêndice E).

4.3 PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA MATRIZ DE MATERIALIDADE COMO PONTO DE PARTIDA PARA O DESENVOLVIMENTO DE RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

A elaboração de relatórios de sustentabilidade é realidade para grandes empresas, como apresentado anteriormente, mas cada vez mais as questões voltadas à sustentabilidade se aproximam das PMEs, principalmente para aquelas inseridas em cadeias de suprimento das grandes empresas, como fornecedoras.

Com o avanço da sustentabilidade nos negócios, esta realidade está cada vez mais próxima das PMEs, principalmente as práticas de compra e a avaliação social de fornecedores, conforme verificado nos relatórios de sustentabilidades analisados.

Para uma empresa, independentemente de seu porte, divulgar seus impactos, um dos pontos mais destacados pela GRI, está na elaboração de sua matriz de materialidade, que vem ganhando relevância e assumindo o papel de protagonista diante das divulgações dos relatórios de sustentabilidade.

Para uma PME construir sua matriz de materialidade de maneira assertiva, essa precisa ter bem claro quem são seus *stakeholders* e os critérios estabelecidos para tal escolha, para cada tipo de negócio a relevância dos grupos de *stakeholders* se modifica.

Em relatórios de sustentabilidade, a materialidade é o princípio que determina quais tópicos relevantes são suficientemente importantes para que seja feita sua divulgação. Nem todos os tópicos materiais têm a mesma importância e a ênfase do relatório deve refletir sua prioridade relativa.

Uma combinação de fatores internos e externos deve ser considerada para se determinar a materialidade de um tópico, dentre eles, pode-se incluir a missão geral da PME e sua estratégia competitiva, bem como preocupações diretamente expressas por seus *stakeholders*.

A materialidade também pode ser determinada por expectativas sociais mais amplas e pela influência da organização sobre entidades como fornecedores e clientes.

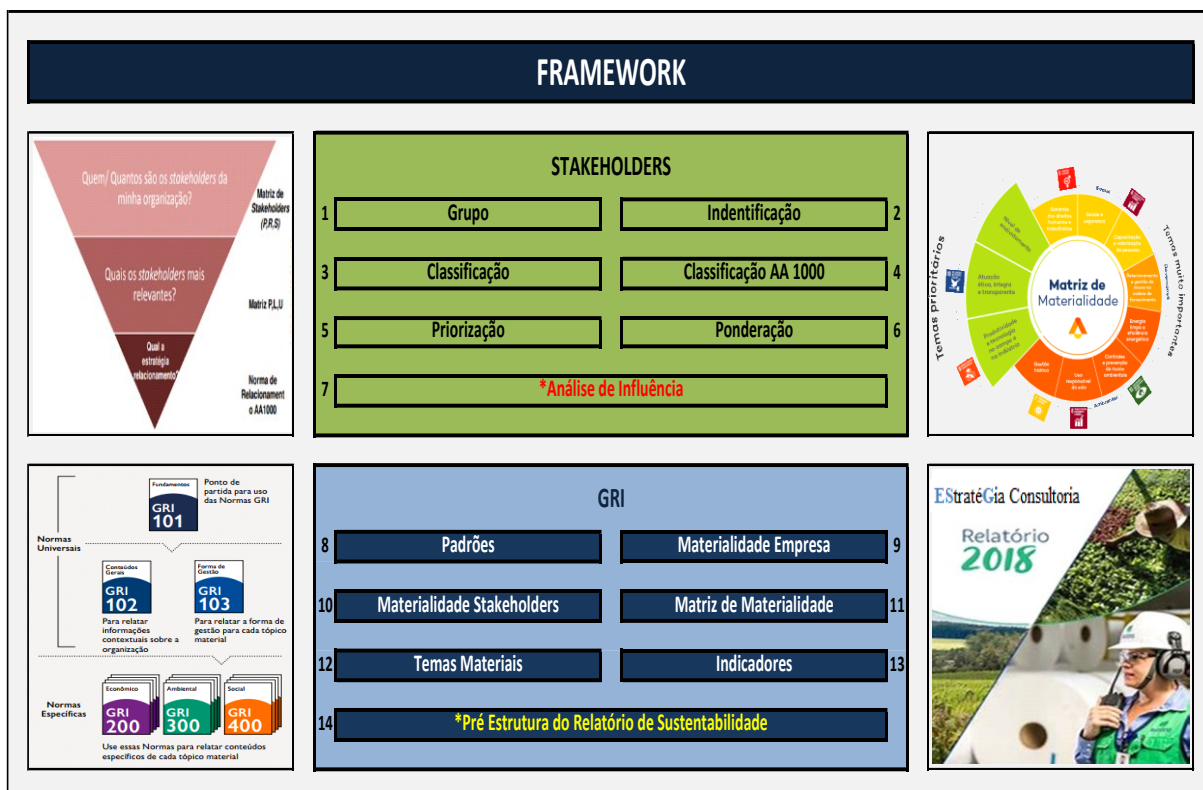
Atualmente, existem críticas em relação às dificuldades em seguir algum modelo proposto para elaboração de relatórios de sustentabilidade, já que a quantidade de dados levantados é muito grande, o que torna os relatórios pouco atraentes e úteis apenas para um pequeno número de leitores.

As PMEs que participaram da pesquisa, assim como a literatura revisada, apontam que a falta de padrão dos relatórios acaba deixando pouca objetividade, e um modelo simplificado e menos flexível traria vantagens ao aumentar a padronização.

Diante da complexidade das PMEs, que ainda estão distante da realidade das grandes empresas nas questões voltadas à sustentabilidade e, por consequência, à divulgação de seus impactos na forma de relatórios de sustentabilidade, esta pesquisa, ao longo de sua construção, desenvolveu uma metodologia simplificada e objetiva atendendo os critérios estabelecidos pela GRI para colaborar com as PMEs no processo de construção de sua matriz de materialidade.

Com base no *framework* (Figura 6), as PMEs podem estruturar a construção de sua matriz de materialidade para futura divulgação de seus impactos e elaboração de seus relatórios de sustentabilidade.

Figura 6 – *Framework* de atividades



Fonte: Elaboração do autor (2023).

O *framework* é dividido em dois grupos de atividades: no primeiro grupo estão as etapas que estabelecem critérios para a definição dos *stakeholders* e o segundo grupo submete o grupo de *stakeholders* no processo de construção da matriz de materialidade seguindo a metodologia da GRI.

Dentro da subdivisão de trabalho do grupo dos *stakeholders*, o *framework* tem como objetivo ajudar as PMEs a identificar quais e quantos são os *stakeholders* de sua organização, quais são os mais relevantes para o negócio e como se relacionar com cada grupo de *stakeholders*:

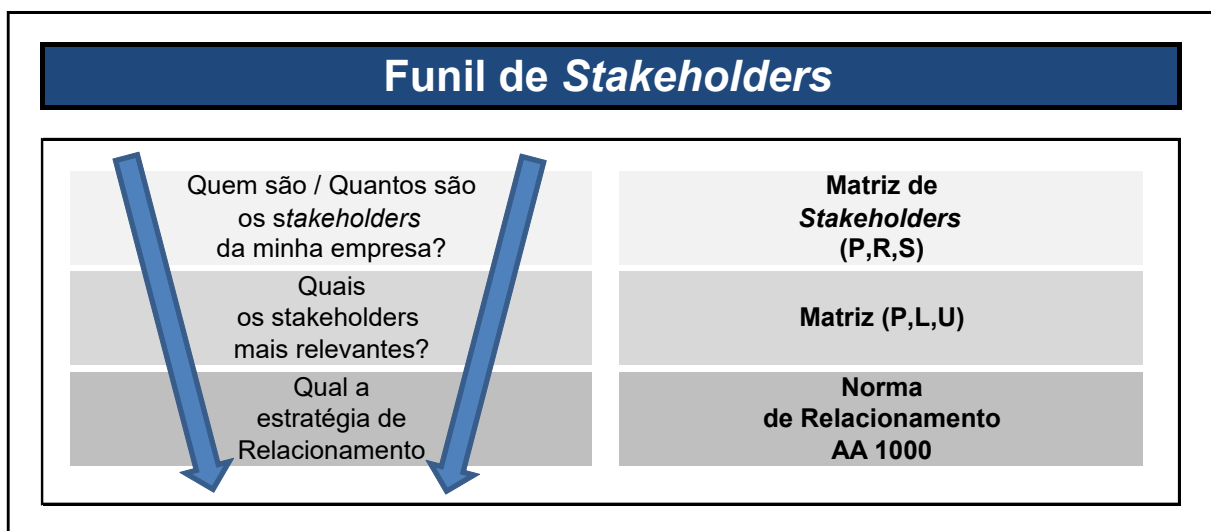
O compartilhamento de ações por parte das PMEs, responsabilizando por suas decisões e atividades prestando contas aos seus *stakeholders*, é chamada de AccountAbility (ACCOUNTABILITY, 2022).

A AccountAbility orienta uma organização a envolver as partes interessadas na identificação, compreensão e resposta a questões e preocupações de

sustentabilidade e a relatar, explicar e responder às partes interessadas por decisões, ações e desempenho. Inclui a maneira pela qual uma organização governa, define a estratégia e gerencia o desempenho (ACCOUNTABILITY, 2022).

Para a definição dos *stakeholders* mais relevantes para o negócio, a Figura 7 apresenta o funil de *stakeholders* com os critérios estabelecidos para a definição dos *stakeholders* que participarão do processo de construção da matriz de materialidade seguindo os critérios da GRI.

Figura 7 – Funil dos *stakeholders*



Fonte: Elaboração do autor com base no livro gestão de stakeholders (2023).

O primeiro grupo de atividades do *framework* estabeleceu as seguintes etapas para a definição dos *stakeholders* para uma PME:

(I) Identificação dos grupos de *stakeholders*: o guia de gerenciamento de projeto PMBOK (2022) define os *stakeholders* como pessoas e organizações, tais como clientes, patrocinadores, a organização executora e o público que estão envolvidos no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou pelo término desse.

A divisão típica destes grupos é representada por partes interessadas interna e externas, em que as partes interessadas internas são formadas por membros da organização. Muitas vezes, são os principais intervenientes ou atores do negócio, e essas partes interessadas mantêm uma relação formal, oficial ou contratual com a organização. Já as partes interessadas externas não são membros formais da organização, mas podem afetar ou serem afetadas pelo projeto ou ações

empresariais. Normalmente, esses grupos são referenciados como partes interessadas não comerciais ou partes interessadas secundárias (PMBOK, 2022).

Para a realização desta etapa, as PMEs precisarão listar seus principais grupos de *stakeholders*, em que se relacionam com as atividades da empresa. O Quadro 17, apresenta uma simulação de grupo de *stakeholders*.

Quadro 17 – Simulação de grupo de *stakeholders*



Fonte: Elaboração do autor (2023).

Após a realização desta etapa, parte-se para a segunda etapa relacionada à definição dos *stakeholders*.

(ii) Identificação dos *stakeholders* mais importantes dentro de cada grupo de *stakeholders*: esta etapa é complemento da primeira, em que as PMEs nomeiam quem são as pessoas ou entidades que irão estabelecer um processo de diálogo buscando a identificação dos tópicos materiais mais relevantes para o negócio.

O *framework* para efeito de simplificação e objetividade sugere que para cada grupo de *stakeholders* sejam listados até cinco nomes com os principais intervenientes, mas ao mesmo tempo entende que não pode ficar excluído nenhum *stakeholder* relevante para o negócio, por isso deixa flexível a cada PMEs esta definição. O Quadro 18 apresenta uma simulação de identificação dos *stakeholders* mais importantes dentro de cada grupo de *stakeholders*.

Quadro 18 – Simulação de identificação dos *stakeholders* em cada grupo

STAKEHOLDERS - Grupo		STAKEHOLDERS (Quem são?)				
1	Acionistas	Sérgio	Ricardo	José	Giovani	Gustavo
2	Gestores	André	Renato	Tainara	Yuri	Aline
3	Colaboradores	Sandro	Simone	João	Virgilio	Junior
4	Cientes	Gráfica Coan	Gráfica Ipiranga	Gráfica Timbó	Gráfica Odorizzi	Gráfica Três de Maio
5	Fornecedores	Suzano	Glabin	Internacional Paper	Art Color	Sylvamo
6	Concorrentes	Dist. Rio Branco	Dist. Passalacua	Dist. Kgepel	Dist. Classic	Dist. Paper
7	Comunidade	Campos Novos - SC	Itaipavazinha - BLU			
8	Consumidor	Hugo	Pedro	Manoela	Marcela	Marcos
9	Orgão Públicos	Prefeitura Campos Novos	Ministerio do Trabalho			
10	Outros	Sindicado	Credores	Imprensa	Influencer	ONGs
		Sindicado Local	Banco do Brasil	Jornal do Comércio	André Lima	Catadores de Papel - BLU

Preencher



Fonte: Elaboração do autor (2023).

Após a realização desta etapa, parte-se para a terceira etapa relacionada à definição dos *stakeholders*.

(iii) Classificação dos grupos de *stakeholders*: a classificação dos *stakeholders* pode ser feita da seguinte forma:


- a) *Stakeholders* primários: com participação continua nas atividades da empresa, para manter-se sustentável ao longo do tempo, a empresa deve garantir a permanência de seus *stakeholders* primários, satisfazendo as necessidades desses por meio da habilidade de criar e distribuir riqueza e valores suficientes. São exemplos *stakeholders* primários: empregados, clientes, fornecedores, acionistas e franqueados (CLARKSON, 1995);
- b) *Stakeholders* secundários: são aqueles que influenciam ou afetam a organização e também são influenciados por ela, mas não estão diretamente engajados em transações com a empresa, não sendo essenciais para a sua sobrevivência, mas podem causar danos relevantes a ela, pois tem a capacidade de mobilizar a opinião pública. São exemplos de *stakeholders* secundários: competidores, ONGs, parceiros, academia, imprensa e sociedade (ACCOUNTABILITY, 2022);
- c) *Stakeholders* reguladores: estabelecem a regulação, as características do mercado e a infraestrutura necessária. São exemplos de *stakeholders* reguladores: governo federal, estadual e municipal, Ministério do Trabalho,

defesa civil, guarda municipal, bombeiro, polícia civil e militar, Procon, Anvisa, Vigilância Sanitária e Inmetro (ACCOUNTABILITY, 2022).

O *framework* propõe que as PMEs classifiquem os grupos de *stakeholders* que se relacionam entre: primário, regulador e secundário. Para *stakeholders* primários serão atribuídos 2 pontos e para *stakeholders* reguladores e secundários, 1 ponto. O Quadro 19 apresenta uma simulação de classificação dos grupos de *stakeholders*.

Quadro 19 – Simulação de classificação dos grupos de *stakeholders*

STAKEHOLDERS - Grupo		Classificação dos Grupos de Stakeholders		
		Primário (2)	Regulador (1)	Secundário (1)
1	Acionistas	2		
2	Gestores	2		
3	Colaboradores	2		
4	Clientes	2		
5	Fornecedores	2		
6	Concorrentes			1
7	Comunidade			1
8	Consumidor			1
9	Orgão Públicos		1	
10	Outros			
	Sindicado			1
	Credores			1
	Imprensa			1
	Influencer			1
	ONGs			1

Preencher 

Fonte: Elaboração do autor (2023).

Após a realização desta etapa, parte-se para a quarta etapa, relacionada à definição dos *stakeholders*.

(iv) Priorização de cada *stakeholders* dentro de seu grupo e a priorização de cada grupo: essa atividade tem como objetivo identificar a importância de cada *stakeholder*. Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem um modelo de relevância de cada *stakeholder* sobre a ótica de três diferentes forças: Poder, Legitimidade e Urgência.

- a) Poder: a análise consiste na capacidade daqueles que possuem o poder de trazer os resultados que desejam;
- b) Legitimidade: caracteriza-se como uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de alguns sistemas socialmente constituído de normas, crenças e/ou definições;

- c) Urgência: a análise retrata o grau com que as reivindicações dos intervenientes demandam atenção imediata.

Porém, Bourne (2005) em sua abordagem contesta o atributo da legitimidade alegando de que, na sua visão, esse atributo é parte integrante do poder e sugere a inclusão do atributo do compromisso.

O *framework* propõe às PMEs a visão de Bourne (2005) e pelos mesmos argumentos substitui legitimidade por compromisso. Esse atributo no *framework* sugere às PMEs atribuírem um valor quantitativo que expresse o nível de compromisso observado para determinada parte interessada quanto à consecução dos objetivos do projeto. Nesse caso, a construção da matriz de materialidade, quanto maior o nível de compromisso percebido, maior a propensão do *stakeholder* em contribuir com os tópicos materiais relevantes ao negócio.


Nessa etapa, o *framework* utiliza o modelo de relevância para priorizar cada grupo de *stakeholders* através da análise individual e após esta análise consolida o resultado por grupo de *stakeholders*, assim demonstrando a relevância de cada grupo.

O estabelecimento da priorização (Quadro 20) se deu por meio da pontuação de cada *stakeholder* em relação a cada atributo, sendo esta pontuação de 1 a 3.

Quadro 20 – Simulação de priorização de grupo de *stakeholders* (fornecedores)

STAKEHOLDERS - Grupo	Priorização dos Stakeholdes		
	Poder	Comprometimento	Urgencia
Fornecedores			
Suzano	3	3	3
Glabin	3	3	3
Internacional Paper	3	2	2
Art Color	2	2	1
Sylvamo	2	2	2

Preencher



Fonte: Elaboração do autor (2023).

Após a pontuação de cada *stakeholder* em cada grupo, estabelece-se a priorização dos *stakeholders* para as PMEs. O Quadro 21 apresenta uma simulação com a pontuação de todos os grupos de *stakeholders* em cada atributo.

Quadro 21 – Simulação de priorização dos grupos de *stakeholders*

*Preenchimento Automático

STAKEHOLDERS - Grupo		Priorização dos Stakeholders		
		Poder	Comprometimento	Urgência
1	Acionistas	2,80	2,40	1,60
2	Gestores	1,80	2,40	1,40
3	Colaboradores	1,00	2,20	1,60
4	Clientes	2,20	2,00	2,40
5	Fornecedores	2,60	2,40	2,20
6	Concorrentes	1,80	1,20	2,00
7	Comunidade	1,00	3,00	2,50
8	Consumidor	2,00	1,00	1,00
9	Orgão Públicos	3,00	1,00	1,00
10	Outros	2,00	2,00	2,00

Fonte: Elaboração do autor (2023).

Após a realização desta etapa, parte-se para a quinta etapa, relacionada à definição de cada grupo de *stakeholder*.

(v) Engajamento de cada grupo de *stakeholders*: para o engajamento de *stakeholders*, o *framework* sugere às PMEs a utilização da norma AA 1000 de engajamento com *stakeholders*, desenvolvida pela AccountAbility, organização de atuação global com foco em relacionamento com *stakeholders* e desenvolvimento sustentável. A Norma AA 1000 estrutura o engajamento com *stakeholders* em diferentes níveis (ACCOUNTABILITY, 2022).

- a) Informação: a comunicação é de via única (organização > *stakeholders*) e tem como objetivo informar os *stakeholders* sobre a organização e suas iniciativas;
- b) Consulta: este nível de engajamento se caracteriza por um processo de comunicação de duas vias (organização < > *stakeholders*) limitado e controlado pela organização;
- c) Negociação: o relacionamento com *stakeholders* torna-se mais intenso e espontâneo, configura-se em um diálogo, apesar de coordenadas pela organização, em que as interações ficam menos limitadas e começam a considerar as relações entre os *stakeholders*;
- d) Envolvimento: comunicação de múltiplas vias gerando aprendizado para todas as partes, envolvendo *stakeholders* diversos e possibilitando um entendimento mais aprofundado das preocupações comuns a mais de um público;

- e) Colaboração: é estabelecida uma rede de relacionamento com os *stakeholders* para desenvolver soluções e planos de ação de maneira conjunta, contando com a colaboração explícita desses públicos na tomada de decisão;
- f) *Empowerment*: a integração com os *stakeholders* atinge seu grau máximo. Nesse nível, o *stakeholder* passa a ter papel formal nos processos de governança da organização, tendo poder decisão sobre um determinado tema (ACCOUNTABILITY, 2022).

A obtenção, compreensão e resposta sistemáticas às opiniões e necessidades das partes interessadas é uma base fundamental para alcançar o sucesso organizacional e a sustentabilidade. O AA 1000 *AccountAbility Stakeholder Engagement Standard* traz o padrão de engajamento de *stakeholders* mais amplamente aplicado e estabelece o *benchmark* global para a realização de projetos e programas de engajamento de partes interessadas de alta qualidade (ACCOUNTABILITY, 2022).

Para a realização desta etapa, relacionamos os níveis de engajamento estabelecidos pela *AccountAbility*, com o nível atual de cada grupo de *stakeholder* com as PMEs, atribuindo pontuação (Quadro 22): Informação (1 ponto); Consulta (2 pontos); Negociação (3 pontos); Envolvimento (4 pontos); Colaboração (5 pontos); e *Empowerment* (6 pontos).

Quadro 22 – Simulação de pontuação conforme engajamento dos *stakeholders*

STAKEHOLDERS - Grupo		Norma AA 1000 Estrutura de Engajamento com Stakeholders					
		Informação (1)	Consulta (2)	Negociação (3)	Envolvimento (4)	Colaboração (5)	Empowerment (6)
1	Acionistas						6
2	Gestores					5	
3	Colaboradores				4		
4	Clientes			3			
5	Fornecedores			3			
6	Concorrentes		2				
7	Comunidade		2				
8	Consumidor		2				
9	Órgão Públicos		2				
10	Outros						
	Sindicado	1					
	Credores			3			
	Imprensa	1					
	Influencer	1					
	ONGs	1					

Preencher



Fonte: Elaboração do autor (2023).

No momento que uma PME classifica o nível de engajamento com seus *stakeholders*, essa pode desenvolver estratégias de comunicação por nível e também desenvolver estratégia de engajamento e movimento dos *stakeholders* a níveis superiores de engajamento.

O IBGC (2022) sugere que a diretoria deve propor uma estratégia e colocar em prática um programa contínuo de relacionamento, consulta e comunicação sistemática com as diversas partes interessadas da organização, sendo avaliado e ajustado periodicamente.

Após a realização desta etapa, parte-se para a sexta e última etapa do primeiro grupo de atividades, relacionada à definição de *stakeholders*.

(vi) Ponderação do grupo de *stakeholders* com base em suas análises anteriores: esta etapa é a consolidação de tudo que foi feito até o momento, sendo realizada de forma automática. Portanto, considerou-se o resultado de cada etapa, estabelecendo pesos para cada grupo de *stakeholders*, demonstrando sua relevância para a PME. A relevância de cada grupo de *stakeholder* será utilizada no momento de definir os tópicos materiais a serem utilizados na matriz de materialidade.

A ponderação (Quadro 23) se dá a partir da multiplicação da pontuação de cada etapa (classificação x priorização x engajamento), com isso cada grupo de *stakeholders* obteve uma pontuação final. A pontuação final de cada grupo de *stakeholder* foi dividida pela soma das notas de todos os grupos de *stakeholders*.

Quadro 23 – Simulação de ponderação de grupos de *stakeholders*

STAKEHOLDERS - Grupo		Stakeholders (Ponderação)			Multiplicação %	
		Classificação (P,R,S)	Priorização (P,L,U)	Engajamento (AA 1000)		
1	Acionistas	2	6,8	6,00	81,60	0,26
2	Gestores	2	5,6	5,00	56,00	0,18
3	Colaboradores	2	4,8	4,00	38,40	0,12
4	Clientes	2	6,6	3,00	39,60	0,13
5	Fornecedores	2	7,2	3,00	43,20	0,14
6	Concorrentes	1	5	2,00	10,00	0,03
7	Comunidade	1	6,5	2,00	13,00	0,04
8	Consumidor	1	4	2,00	8,00	0,03
9	Orgão Publicos	1	5	2,00	10,00	0,03
10	Outros	1	6	1,40	8,40	0,03

Fonte: Elaboração do autor (2023).

Com a ponderação o primeiro grupo de atividades relacionado aos critérios para definição de *stakeholders* para as PMEs está concluído, e a partir de agora se dará início ao segundo grupo de atividades, submetendo este grupo de *stakeholders* ao processo de construção da matriz de materialidade para uma PMEs, seguindo a metodologia da GRI.

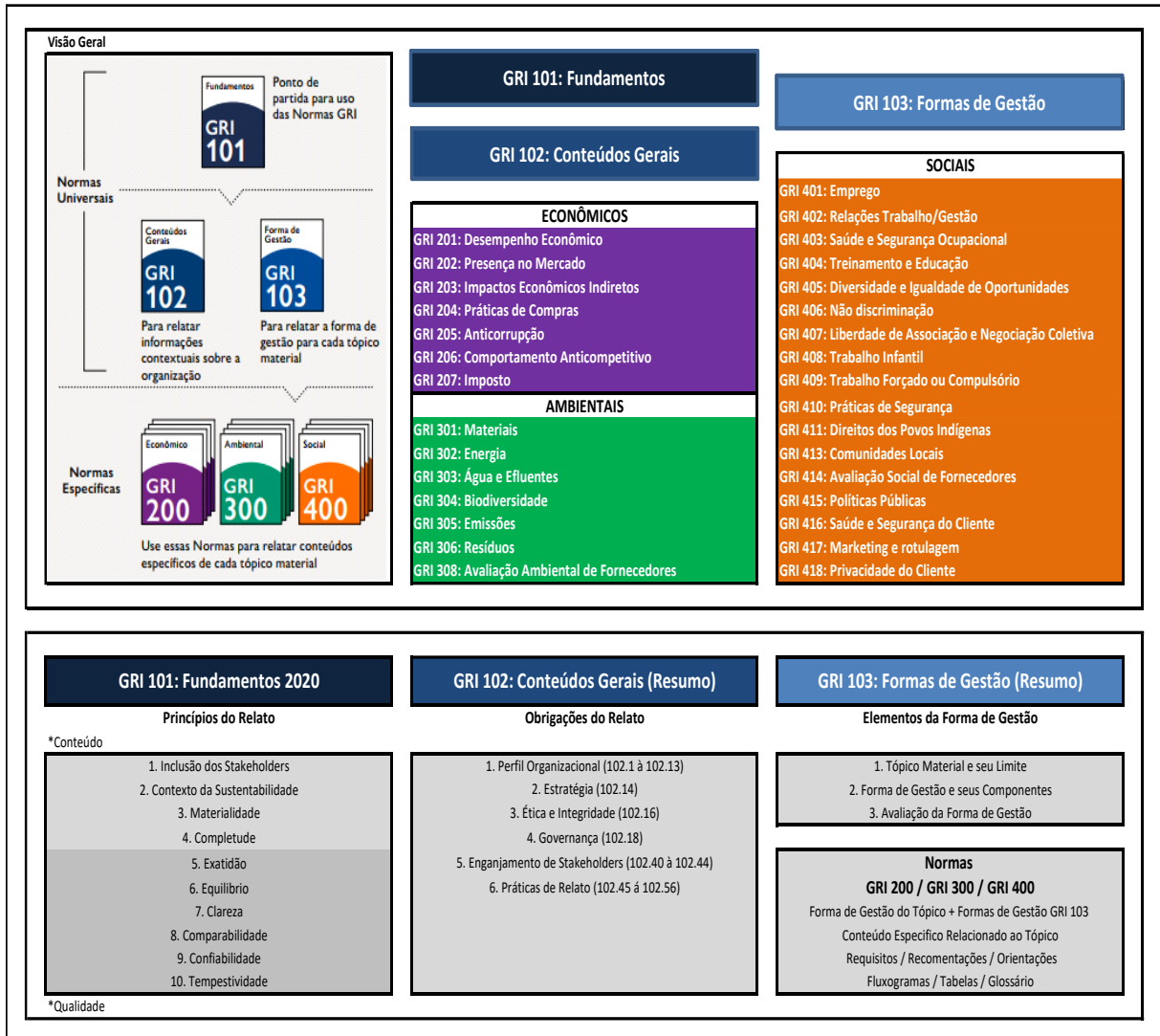
O segundo grupo de atividades do *framework* foi desenvolvido com o objetivo de que as PMEs utilizem os Padrões e Normas da GRI para identificarem quais os tópicos materiais mais relevantes para seu negócio. Dentro do grupo de atividades relacionado ao GRI temos as seguintes etapas para as PMEs:

(i) Visão simplificada da metodologia GRI por meio de seus Padrões e Normas: os Padrões e Normas da GRI possibilitam uma linguagem comum para as PMEs e seus *stakeholders*, por meio da qual os impactos ambientais, sociais e econômicos podem ser comunicados e compreendidos. As Normas visam aumentar a comparabilidade e a qualidade global das informações acerca desses impactos, possibilitando, dessa forma, mais transparência e melhor prestação de contas por parte das organizações.

Os Padrões e Normas da GRI foram desenvolvidos para serem usados juntos, e com eles é possível que uma PME elabore um relatório de sustentabilidade baseado nos princípios de relato e com enfoque em tópicos materiais.

A elaboração de um relatório em conformidade com as Normas GRI (Quadro 24) demonstra que o relatório fornece uma visão completa e equilibrada dos tópicos materiais de uma organização e seus respectivos impactos, e também como esses impactos são geridos.

Quadro 24 – Estrutura simplificada dos Padrões e Normas GRI



Fonte: Elaboração do autor com base no GRI (2023).

Conforme apresentado no Quadro 24, os Padrões e Normas GRI estruturam a formulação do relatório de sustentabilidade, com base em seus fundamentos, conteúdos gerais obrigatórios e a forma de gestão para cada tópico material relatado.

Sabendo disso, pode-se avançar no segundo grupo de atividades e passar para a segunda parte relacionada ao GRI.

(ii) Materialidade para as PMEs: para a definição dos tópicos materiais mais relevantes para a PMEs, é disponibilizada para os gestores do mais alto nível hierárquico da empresa uma lista com 10 tópicos materiais. Nessa lista se encontram os tópicos materiais mais divulgados pelos relatórios analisados das grandes empresas, juntamente com tópicos materiais com maior aderência as características das PMEs, lembrando que cada empresa tem sua materialidade específica. Porém, esses 10 tópicos servem como guia para início de avaliação por parte da PMEs, e dependendo da atividade da PMEs, podem ser incluídos tópicos materiais sugeridos pelos executivos com base em sua experiência no segmento de atividade e impacto gerado.

Conforme mencionado anteriormente, Spitzzeck, Árabe e Pereira (2015) explicam que a identificação dos tópicos materiais pode ser potencializada com um *benchmarking* dos relatórios de sustentabilidade das empresas do mesmo setor e por uma análise de mídia positiva ou negativa, o que no caso desta pesquisa se utilizou de empresas referencias no cenário nacional em relação às práticas de sustentabilidade e os tópicos destacados em comum nos quatro relatórios analisados.

Os 10 tópicos materiais sugeridos pelo *framework* estão no Quadro 25, em que é apresentada uma simulação de atribuição de notas de 1 a 10 para os tópicos materiais das PMEs, com o objetivo de identificar os tópicos mais relevantes para cada negócio.

Quadro 25 – Simulação de tópicos materiais para PMEs

TÓPICOS MATERIAIS PARA EMPRESA (PMEs)	
*Qual a importância do tópico material para a empresa?	
*Preencher de 1 á 10	
TÓPICOS MATERIAIS GRI	Nota
1 GRI 102-9: Cadeia de Fornecedores	9
2 GRI 102-42: Engajamento de Stakeholders (Identificação e Seleção)	8
3 GRI 201: Desempenho Econômico	7
4 GRI 204: Práticas de Compras	10
5 GRI 301: Materiais	9
6 GRI 306: Resíduos	9
7 GRI 401: Emprego	6
8 GRI 404: Treinamento e Educação	7
9 GRI 405: Diversidade e Igualdade de Oportunidades	8
10 GRI 414: Avaliação Social de Fornecedores	8
Aspecto Específico (Atividade da Empresa)	

Fonte: Elaboração do autor com base nos relatórios analisados (2023).

Após a realização desta etapa, parti-se para a terceira etapa relacionada ao GRI.

(iii) Materialidade para os *stakeholders*: para estabelecer a materialidade para os *stakeholders*, o *framework* utiliza a mesma lista com os 10 tópicos materiais. Nessa lista se encontram os tópicos materiais mais divulgados pelos relatórios analisados das grandes empresas, juntamente com tópicos materiais com maior aderência as características das PMEs, lembrando que cada *stakeholder* tem sua percepção em relação a materialidade. Porém os 10 tópicos servem como guia para início da avaliação por parte dos *stakeholders*, e dependendo do grupo e atividade de cada *stakeholders* pode-se incluir tópicos materiais sugeridos pelos *stakeholders* com base em sua experiência no segmento de atividade e impacto gerado.

O questionário é realizado individualmente para os *stakeholders* que foram definidos no primeiro grupo de atividades do *framework*, com isso se estabelece a nota por tópico material por grupo de *stakeholder* para a visão consolidada dos *stakeholders*.

Os 10 tópicos materiais sugerido pelo *framework* (Quadro 26), em que é apresentada uma simulação de atribuição de notas de 1 a 10 para os tópicos materiais por parte dos *stakeholders*, com o objetivo de identificar os tópicos mais relevantes para o grupo de *stakeholders* da PME específica.

Quadro 26 – Simulação de atribuição de notas por parte dos stakeholders (acionistas)

TÓPICOS MATERIAIS PARA OS STAKEHOLDERS (PMES)						
*Qual a importância do tópico material para os stakeholders?						
*Preencher de 1 á 10						
TÓPICOS MATERIAIS GRI	Acionistas					Média
	Sérgio	Ricardo	José	Giovani	Gustavo	
1 GRI 102-9: Cadeia de Fornecedores	8	8	7	8	8	7,8
2 GRI 102-42: Engajamento de Stakeholders (Identificação e Seleção)	9	9	7	8	7	8
3 GRI 201: Desempenho Econômico	8	7	7	7	7	7,2
4 GRI 204: Práticas de Compras	10	10	10	10	10	10
5 GRI 301: Materiais	9	9	9	9	9	9
6 GRI 306: Resíduos	10	9	8	8	7	8,4
7 GRI 401: Emprego	9	9	7	8	8	8,2
8 GRI 404: Treinamento e Educação	7	9	8	9	9	8,4
9 GRI 405: Diversidade e Igualdade de Oportunidades	9	8	8	9	8	8,4
10 GRI 414: Avaliação Social de Fornecedores	10	9	8	8	9	8,8
Aspecto Especifico (Atividade da Empresa)						

Fonte: Elaboração do autor (2023).

Após a realização desta etapa, parte-se para a quarta atividade relacionada ao GRI.

(iv) Visão simplificada da materialidade para os *stakeholders*: após a realização da atribuição de notas por parte de todos os *stakeholders* definidos pelo *framework* no primeiro grupo de atividades, é realizada a consolidação de maneira automática, pois a média de cada tópico material de cada grupo de *stakeholders* é multiplicada pelo peso atribuído na ponderação realizado na primeira etapa (Quadro 27).

Quadro 27 – Simulação da consolidação de notas por parte dos *stakeholders*

Consolidação - TÓPICOS MATERIAIS PARA OS STAKEHOLDERS (PMEs)											
*Preenchimento automático											
Ponderação											
	Acionistas	Gestores	Colaboradores	Cientes	Fornecedores	Concorrentes	Comunidade	Consumidor	Órgão Públicos	Outros	Stakeholders
	0,26	0,18	0,12	0,13	0,14	0,03	0,04	0,03	0,03	0,03	
TÓPICOS MATERIAIS GRI	Stakeholder (média por grupo)										Média
	Acionistas	Gestores	Colaboradores	Cientes	Fornecedores	Concorrentes	Comunidade	Consumidor	Órgão Públicos	Outros	
1 GRI 102-9: Cadeia de Fornecedores	7,8	7,6	7,2	8,6	9,2	7,8	7	8,2	9	8	8,04
2 GRI 102-42: Engajamento de Stakeholders (Identificação e Seleção)	8	8,6	8,2	8,8	9,8	8,6	10	9,2	9	8	8,82
3 GRI 201: Desempenho Econômico	7,2	8	7,4	9,4	9,8	7,8	9	8,4	8	7,8	8,28
4 GRI 204: Práticas de Compras	10	9,4	9,4	9,6	9,8	9,8	10	9,8	10	8,2	9,60
5 GRI 301: Materiais	9	8,8	8,4	9,2	9,6	8,6	8,5	8	7	8,4	8,55
6 GRI 306: Resíduos	8,4	8,2	8,2	9,4	8,4	7,8	9	7,8	8	8,6	8,38
7 GRI 401: Emprego	8,2	8,6	8	8,6	9	8	8	8,8	10	8,4	8,56
8 GRI 404: Treinamento e Educação	8,4	9	8,4	9	8,6	8,8	8,5	8,2	8	8,4	8,53
9 GRI 405: Diversidade e Igualdade de Oportunidades	8,4	9,2	9	8,8	9,4	8,8	10	9,2	10	9,6	9,24
10 GRI 414: Avaliação Social de Fornecedores	8,8	9	9	9	9,2	8,2	10	7,8	10	9,4	9,04
Aspecto Específico (Atividade da Empresa)											

Fonte: Elaboração do autor com base na ponderação dos stakeholders (2023).

Depois da realização desta etapa, parte-se para a quinta etapa relacionada ao GRI.

(v) Matriz de materialidade: com o conhecimento das notas atribuídas por parte dos stakeholders e as notas atribuídas pela PME, pode-se fazer o cruzamento das informações e estabelecer os tópicos materiais mais relevantes para ambas as partes, com isso temos estabelecida a matriz de materialidade para PMEs, conforme apresentado no (Quadro 28).

Quadro 28 – Simulação de cruzamento de notas e formação de materialidade para as PMEs

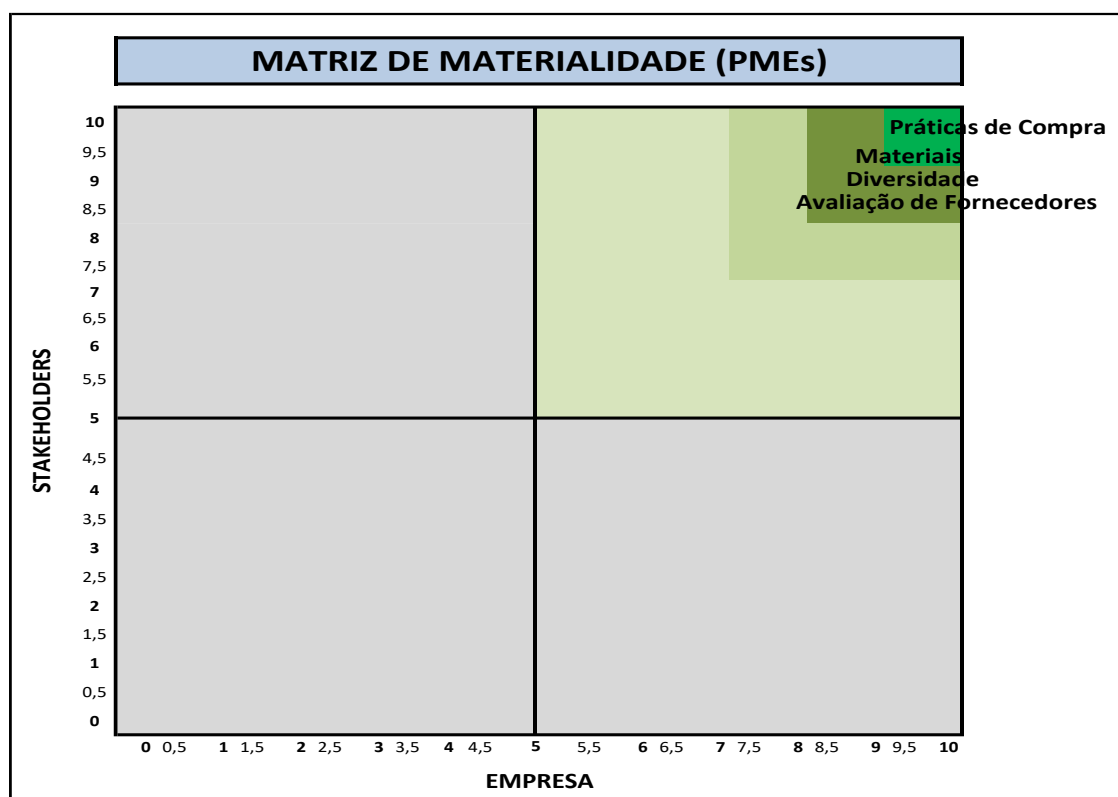
TÓPICOS MATERIAIS Consolidados		
TÓPICOS MATERIAIS GRI	Stakeholders	PMEs
	Nota	Nota
1 GRI 102-9: Cadeia de Fornecedores	8,0	8,0
2 GRI 102-42: Engajamento de Stakeholders (Identificação e Seleção)	8,7	8,0
3 GRI 201: Desempenho Econômico	8,2	6,0
4 GRI 204: Práticas de Compras	9,7	10,0
5 GRI 301: Materiais	8,9	10,0
6 GRI 306: Resíduos	8,4	8,0
7 GRI 401: Emprego	8,5	8,0
8 GRI 404: Treinamento e Educação	8,6	7,5
9 GRI 405: Diversidade e Igualdade de Oportunidades	9,0	9,0
10 GRI 414: Avaliação Social de Fornecedores	9,0	8,5
Aspecto Específico (Atividade da Empresa)		

Fonte: Elaboração do autor com base no conceito de matriz de materialidade (2023).

Com base nas notas atribuídas pelos *stakeholders* e pela PME, se faz o cruzamento das informações levando os tópicos materiais com maiores notas por ambos na matriz de materialidade. Assim se estabelece a materialidade para a empresa. Esse é o ponto de partida para tratamento de seus impactos e desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade em PMEs.

A simulação da matriz de materialidade por parte da PME é apresentada na Figura 8.

Figura 8 – Simulação da matriz de materialidade para PMEs



Fonte: Elaboração do autor (2023).

Além de demonstrar o mapa de importância para a PMEs, a matriz de materialidade é o principal mecanismo que guia o reporte das demonstrações sustentáveis, sendo que o *framework* utiliza as Normas da GRI para direcionar quais indicadores que cada PMEs deve adotar em seus relatórios (GRI, 2021).

Após a realização desta etapa, parte-se para a sexta e última etapa do segundo grupo de atividades relacionadas ao GRI.

(vi) Temas materiais para o desenvolvimento dos indicadores de sustentabilidade para as PMEs: a orientação da GRI destaca quais os indicadores a serem reportados através de suas Normas, ou seja, para cada tópico material

considerado relevante para a atividade da PMEs, já existem os indicadores estabelecidos pela GRI.

O que não for caracterizado como materialidade não deve ser relatado, pois nenhuma parte interessada do negócio classificou como importante, assim deixando o relatório completamente direcionado e objetivo.

Cada Norma da GRI orienta a PME em relação à forma de gestão para cada tópico material com conteúdo específicos, como: requisitos, recomendações, orientações, fluxogramas, tabelas e glossário.

A matriz de materialidade apresentada anteriormente remete aos indicadores apresentados (Quadro 29).

Quadro 29 – Indicadores GRI para PMEs

INDICADORES (PMEs)	
Temas Materiais	Indicadores
GRI 204: Práticas de Compras 2016	204-1 Proporção de gastos com fornecedores locais
GRI 301: Materiais 2016	301-1 Materiais usados por peso ou volume
	301-2 Materiais reciclados usados
	301-3 Produtos recuperados e seus materiais de embalagem
GRI 405: Diversidade e Igualdade de Oportunidades 2016	405-1 Diversidade de órgãos de governança e funcionários
	405-2 Relação de salário base e remuneração de mulheres para homens
GRI 414: Avaliação Social de Fornecedores 2016	414-1 Novos fornecedores que foram selecionados usando critérios sociais
	414-2 Impactos sociais negativos na cadeia de suprimentos e ações tomadas

Fonte: O autor adaptado da GRI (2021).

Sistemas de indicadores de sustentabilidade são relevantes para o processo de gestão, na medida em que estão aptos a retratar a realidade de uma maneira científica, destinada a orientar na formulação de políticas. A classificação auxilia na identificação das principais vantagens e também nas limitações dos diferentes processos de avaliação existentes. Fornece ainda uma revisão sistematizada dos métodos avaliados e comparados. A análise comparativa permite que diferentes grupos com diferentes objetivos e atuando em esferas diferenciadas tenham melhores condições de escolher e utilizar o método mais adequado para alcançar suas metas (BELLEN, 2004).

Por meio dos indicadores, a PME pode verificar como está em relação aos tópicos materiais apresentados em sua matriz de materialidade, elaborando metas por indicador, que devem ser mensurados e avaliados periodicamente. Isso permitirá inserir tais indicadores em sua gestão e no contexto da empresa. Divulgá-los no formato de relatórios será o próximo passo.

Para finalizar o tópico e, por consequência, esta pesquisa, pode-se afirmar que foi elaborado um referencial teórico abrangente procurando conhecer as questões conceituais em torno da sustentabilidade empresarial e como atualmente está sendo aplicada na prática em grandes empresas com a divulgação de seus relatórios de sustentabilidade. Paralelamente, foi feito um estudo profundo na metodologia da GRI e a formulação de relatórios de sustentabilidade, passando por diversos conceitos, entre eles, a formulação da matriz de materialidade e a gestão de *stakeholders*.

5 CONSIDERAÇÕES

Esta pesquisa teve como premissa provocar a discussão referente à sustentabilidade empresarial para o contexto das PMEs, havendo um entendimento preliminar e constatado na pesquisa que atualmente é uma realidade presente somente em grandes empresas.

A pesquisa procurou identificar, por meio dos relatórios de sustentabilidade de grandes empresas, quais as boas práticas de gestão que o mercado vem realizando, sendo o relatório de sustentabilidade a ferramenta que possibilita às empresas divulgarem como estão tratando seus impactos e se comunicar com seu público de interesse.

O problema que a pesquisa procurou responder foi como os relatórios de sustentabilidade baseados no GRI podem contribuir para a gestão sustentável em empresas de pequeno e médio porte identificando riscos e oportunidades para os negócios.

Para isso, foram analisados relatórios de sustentabilidade de grandes empresas do cenário nacional e internacional, procurando identificar o que de mais relevante e atual está sendo feito e que pode ser adaptado ao ambiente das PMEs. Ficou evidenciado que o relatório de sustentabilidade, além de comunicar, também pode servir como guia para a gestão por parte das PMEs, partindo do pressuposto que o relatório integra várias informações que estão em diversas áreas funcionais da organização.

A pesquisa também aprofundou a metodologia da GRI, em que pode ser constatado o quanto a GRI colabora para a formulação de relatórios de sustentabilidade, oferecendo praticamente um passo a passo. Neste ponto, o *framework* elaborado a partir da pesquisa irá colaborar com as PMEs, pois já está sintetizada a metodologia da GRI, na qual sua aplicação se torna menos complexa desde que seja seguido todo o passo a passo.

A pesquisa também procurou apresentar uma revisão da literatura abrangente, pois entende que o tema é complexo e precisa ter uma visão ampla para poder sintetizar em forma do *framework*. Em paralelo, ocorreu a imersão na metodologia da GRI, com isso a pesquisa teve condições de aprofundar a formulação de relatórios de sustentabilidade baseados na metodologia e complementou com entrevistas com especialistas através da consultoria especialista em sustentabilidade e elaboração de

relatórios (Nexus Consultoria), juntamente com entrevista com a assessoria empresarial especialista em PMEs (X Assessoria). Após esta etapa, verificou-se a realidade de PMEs para se adaptar à realidade.

Como resultado prático, a pesquisa pretende colaborar diretamente com o objetivo 12.6 dos ODS, incentivando PMEs a começarem a elaborar relatórios de sustentabilidade e, por consequência, adquirir visão sistêmica e integrada dos impactos causados por suas atividades. Assim, orienta-as a terem como ponto de partida a elaboração de uma matriz de materialidade bem construída, para que possam decidir o que de fato é relevante para sua realidade e, por consequência, elaborar suas metas e indicadores para futuro relato através do relatório de sustentabilidade por meio da metodologia da GRI.

Para finalizar, a pesquisa pretende contribuir incentivando a publicação de relatórios de sustentabilidade por parte das PMEs, orientando a adotarem práticas sustentáveis e integrarem suas informações referentes à sustentabilidade através da divulgação de relatórios. Assim, as PMEs podem entender, comunicar e gerenciar melhor suas contribuições para os ODS.

Ao concluir a pesquisa, pode-se afirmar que os relatórios de sustentabilidade baseados no GRI podem, de fato, contribuir com a gestão sustentável em PMEs através de boas práticas de gestão que estão sendo realizadas atualmente por grandes empresas e podem ser replicadas em PMEs. Ainda, podem identificar riscos e oportunidades para os negócios, colaborando com o desenvolvimento da gestão em PMEs através da aplicação da metodologia do GRI que, se bem executada, propicia uma visão sistêmica e integrada do negócio.

Também pode-se destacar a importância das PMEs para o atingimento da meta 12.6 dos ODS com o aumento de empresas em divulgar relatórios de sustentabilidade, além da série de benefícios, como a participação em cadeias de suprimentos, alavancagem de negócios e contribuir com o meio ambiente.

A pesquisa apresentou como produto técnico-tecnológico um *framework* com o passo a passo para a construção da matriz de materialidade, sendo o ponto de partida para a elaboração de relatórios de sustentabilidade bem concebidos por parte das PMEs.

Como limitação aos estudos se deu o tempo para conclusão da pesquisa e a falta de estudos em relação do tema sustentabilidade com as PMEs, o que possibilita novas pesquisas em relação ao tema.

REFERÊNCIAS

- AALTONEN, K. Project stakeholder analyzed as na environmental interpretation process. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, v. 29, n. 2, p. 165-183, Feb. 2011. DOI: 10.1016/j.ijproman.2010.02.001. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/229244829_Project_stakeholder_analysis_as_an_environmental_interpretation_process. Acesso em: 9 maio 2022.
- ABC ASSOCIADOS. **Estratégias e estudos em sustentabilidade**. 2022. Disponível em: <https://www.abca.com.br/>. Acesso em: 8 maio 2022.
- ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. **Guia melhores do ESG**. 2022. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/exame-publica-guia-melhores-do-esg-com-17-empresas-premiadas/>. Acesso em: 8 maio 2022.
- ABF – Associação Brasileira de Franchising. **O Boticário**. 2020. Disponível em: www.abf.com.br. Acesso em: 5 maio 2022.
- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 31000: gestão de riscos**. Rio de Janeiro: ABNT, 30 nov. 2009. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4656830/mod_resource/content/1/ISO31000.pdf. Acesso em: 23 ago. 2020.
- ACCOUNTABILITY. **AA1000 Stakeholder Engagement Standard**. 2022. Disponível em: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/>. Acesso em: 8 maio 2022.
- AGUILERA, R. V.; CUERVO-CAZURRA, A. Codes of Good Governance. **Corporate Governance: An International Review**, New York, v. 17, n. 3, p. 376-387, June 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00737.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-8683.2009.00737.x>. Acesso em: 9 maio 2022.
- ALMEIDA, F. A. **Desenvolvimento sustentável 2012-2050: visão, rumos e contradições**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- ALONSO-ALMEIDA, M. D. M.; LLACH, J.; MARIMON, F. A Closer Look at the 'Global Reporting Initiative' Sustainability Reporting as a Tool to Implement Environmental and Social Policies: A Worldwide Sector Analysis. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, New York, v. 21, p. 318-335, July 2013. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1318>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/csr.1318>. Acesso em: 9 maio 2022.
- ALVES, R. R. **Sustentabilidade empresarial e mercado verde**. Petrópolis: Vozes, 2019.
- AMBEV. **Sobre a Ambev**. 2021. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/>. Acesso em: 22 maio 2022.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. O. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, R.; TACHIZAWA, T. **Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

ARAÚJO, G. C. *et al.* Sustentabilidade empresarial: Conceitos e Indicadores. *In*: CONVIBRA, 3., 2006, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: CONVIBRA, 2006. p. 1-20. Disponível em: <https://convibra.org/publicacao/1945/>. Acesso em: 9 maio 2022.

ASTH, R. C. Matrizes. **Toda Matéria**, 2021. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/matrizes-resumo/#:~:text=Matriz%20%C3%A9%20uma%20tabela%20organizada%20em%20inhas%20e,%C3%A1rea>. Acesso em: 16 abr. 2022.

AYRES, A. R.; BONIFÁCIO, A. S.; SILVA, L. A. Sustentabilidade empresarial: uma análise das matrizes de materialidade das empresas globais fabricantes de automóveis. **Revista Engenharia de Interesse Social**, João Monlevade, v. 5, n. 5, p. 81-101, jan./jun. 2020. DOI: <https://doi.org/10.35507/25256041/reis.v5i5.4684>. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/reis/article/view/4684>. Acesso em: 16 abr. 2022.

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. **Produtos e serviços**. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/. Acesso em: 16 abr. 2022.

BAKENS, W.; FOLIENSTE, G.; JASUJA, M. Engaging stakeholders in performance-based building: lessons from the Performance-Based Building Network. **Building Research & Information**, London, v. 33, n. 2, p. 149-158, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1080/0961321042000322609>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0961321042000322609>. Acesso em: 5 maio 2022.

BANCO DO BRASIL. **Boas práticas**. 2021. Disponível em: [https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/politica-de-seguranca-da-informacao-e-cibernetica/comportamento-esperado-\(boas-praticas\)#/](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/politica-de-seguranca-da-informacao-e-cibernetica/comportamento-esperado-(boas-praticas)#/). Acesso em: 10 jul. 2022.

BANCO DO BRASIL. **Obter capital de giro**. 2022. Disponível em: <https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/empresas/produtos-e-servicos/credito/obter-capital-de-giro/#/>. Acesso em: 10 maio 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1997.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARKEMEYER, R.; PREUSS, L.; LEE, L. On the effectiveness of private transnational governance regimes—Evaluating corporate sustainability reporting according to the Global Reporting Initiative. **Journal of World Business**, Amsterdam, v. 50, n. 2, p. 312-325, 2015. DOI: 10.1016/j.jwb.2014.10.008. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/worbus/v50y2015i2p312-325.html>. Acesso em: 5 maio 2022.

BAUMANN-PAULY, D. *et al.* Organizing corporate social responsibility in small and large firms: size matters. **Journal of Business Ethics**, Berlin, v. 115, n. 4, p. 693-705, Aug. 2013. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1827-7>. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10.1007/s10551-013-1827-7>. Acesso em: 11 maio 2020.

BELLANTUONO, N.; PONTRANDOLFO, P.; SCOZZI, B. Capturing the Stakeholders' view in Sustainability Reporting: A Novel Approach. **Sustainability**, Basel, v. 8, n. 4, p. 1-12, Mar. 2016. DOI: <https://doi.org/10.3390/su8040379>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/4/379>. Acesso em: 2 jul. 2020.

BOURNE, L. **Project relationship management and Stakeholder Circle**. Melbourne: RMIT University, 2005.

BRADESCO. **CDC Certificado Florestal**. 2022. Disponível em: <https://banco.bradesco/html/pessoajuridica/solucoes-integradas/emprestimo-e-financiamento/capital-de-giro/capital-de-giro-florestal-certificado.shtm?msclkid=9e8f842acefa11ec8c0140119edc5411>. Acesso em: 8 maio 2022.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007**. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Brasília: Casa Civil, 2007.

BRASILIANO, A. C. R. **Inteligência em riscos: gestão integrada em riscos corporativos**. São Paulo: Sicurezza, 2016.

BRITO, O. S. **Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRYDE, D. J.; ROBINSON, L. Client versus contractor perspectives on project success criteria. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, v. 23, n. 8, p. 622-629, Nov. 2006. DOI: 10.1016/j.ijproman.2005.05.003. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/232389854_Client_versus_contractor_perspectives_on_project_success_criteria. Acesso em: 10 jul. 2022.

BUSINESS ROUNDTABLE. **Home**. 2019. Disponível em: <https://www.businessroundtable.org/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

CALABRESE, A. *et al.* A fuzzy analytic hierarchy process method to support materiality assessment in sustainability reporting. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 121, n. 25, p. 248-264, 2016. DOI: 10.1016/j.jclepro.2015.12.005. Disponível em: <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.elsevier-71a54031-9f76-3a72-9fa8-f91156a8b0f5>. Acesso em: 10 jul. 2022.

CALLADO, A. L. C. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na serra gaúcha**. 2010. 215 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14362>. Acesso em: 9 jul. 2022.

CALDERAN, A. M. *et al.* ESG: uma análise inicial sobre a natureza do conceito e a sua difusão. *In: EIGEDIN*, 5., 2021, Naviraí. **Anais** [...]. Naviraí: UFMS, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14362>. Acesso em: 10 jul. 2022.

CALLADO, A. L. C.; FENSTERSEIFER, J. E. Indicadores de sustentabilidade. *In: ALBUQUERQUE, J. L. Gestão ambiental e responsabilidade social: conceitos, ferramentas e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2009. p. 213-234.

CANDELORO, A.; RIZZO, M.; PINHO, V. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CARDOSO, J. Pequenas e médias empresas: um modelo opcional para países em desenvolvimento. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 22, n. 4, p. 46-57, dez. 1982. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901982000400005>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/xPgXDLSJgyf6NmGKFv68JHy/?lang=pt>. Acesso em: 10 jul. 2022.

CARVALHO, L. S. C.; NICODEMO, L. P. **Manual de boas práticas em compliance ESG: estratégias para a sustentabilidade na cadeia de valor da energia eólica**. Natal: Ed. da Autora, 2022.

CELLARD, A. A análise documental. *In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

CIEGIS, R.; RAMANAUSKIENE, J.; MARTINKUS, B. The concept of sustainable development and its use for sustainability scenarios. **Engineering Economics**, Kaunas, v. 2, n. 62, p. 28-37, Apr. 2009. Disponível em: <https://inzeiko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/11609>. Acesso em: 5 jul. 2022.

CHEN, J.; SCOTT, G. Environmental, Social, and Governance (ESG) Criteria. **Investopedia**, 2021. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp>. Acesso em: 8 maio 2022.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. **The Academy of Management Review**, New York, v. 20, n. 1, p. 92-117, Jan. 1995. DOI: <https://doi.org/10.2307/258888>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258888>. Acesso em: 27 jul. 2021.

COIMBRA, F. C. **Estrutura de governança corporativa e gestão de riscos**: um estudo de casos no setor financeiro. 2011. 276 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16082011-132703/publico/FabioClaroCoimbra.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2021.

COIMBRA, M. A.; MANZI, V. A. **Manual de Compliance**: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

CONCEIÇÃO, S. H.; DOURADO, G. B.; SILVA, S. F. Global Reporting Initiative (GRI): um estudo exploratório da prática de evidenciação em sustentabilidade empresarial na América Latina. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 2, n. 3, p. 17-38, set./dez. 2012. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/RGFC/article/viewFile/2141/1880>. Acesso em: 27 jul. 2021.

CONTABILIX. **Porte de empresa**: entenda a diferença entre micro, pequena, média e grande. 2020. Disponível em: <https://www.contabilix.com.br/contabilidade-online/porte-de-empresa/>. Acesso em: 15 maio 2022.

COCURULLO, A. **Gestão de riscos corporativos**: riscos alinhados com algumas ferramentas de gestão – um estudo de caso no setor de celulose e papel. São Paulo: Scortecci, 2002.

DAMODARAN, A. **Gestão Estratégica do Risco**: uma referência para a tomada de riscos empresariais. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DNV. **Gestão de Riscos**. 2022. Disponível em: <https://www.dnv.com.br/assurance/risk-management/article.html>. Acesso em: 10 jul. 2022.

DRUCKER, P. **O gestor eficaz**. Tradução de Jorge Forte. Rio de Janeiro, 2021.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone Publishing, 1997.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Grupo Boticário que ficar mais sustentável**. 2017. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/palavrachave/boticario/>. Acesso em: 16 abr. 2021.

EXAME. **Relatório de Sustentabilidade**. 2012. Disponível em: <https://exame.com/mundo/qual-e-a-importancia-dos-relatorios-de-sustentabilidade>. Acesso em: 8 nov. 2021.

FEIL, A. A.; SCHREIBER, D. Análise dialógica dos níveis, dimensões e indicadores de sustentabilidade. **Revista Brasileira de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, São Paulo, v. 6, n. 13, p. 317-333, Jan. 2019. DOI: 10.21438/rbgas.061305. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/335097301_Analise_dialogica_dos_niveis_dimensoes_e_indicadores_de_sustentabilidade. Acesso em: 5 jul. 2022.

FIGUEIREDO, C. C. **Implementação de práticas de responsabilidade social orientadas à sustentabilidade em empresas de médio porte**: estudos de caso de organizações brasileiras. 2021. 189 f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30995/TA%20Camila%20Figueiredo%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 5 nov. 2021.

FIGUEIREDO, N. M. A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2. ed. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2007.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**: 2017. Curitiba: IBQP, 2018.

GOVERNO DIGITAL. **Painel mapa de empresas**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>. Acesso em: 14 mar. 2021.

GRI – Global Reporting Initiative. **GRI**. 2021. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/>. Acesso em: 8 nov. 2021.

GRUPO MALWEE. **Grupo Malwee**. 2020. Disponível em: <https://grupomalwee.com.br/>. Acesso em: 22 maio 2022.

GRUSHINA, S. V. Collaboration by design: Stakeholder engagement in GRI sustainability reporting guidelines. **Organization & Environment**, Thousand Oaks, v. 30, n. 4, p. 366- 385, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/1086026616681612>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1086026616681612>. Acesso em: 22 maio 2022.

HAMMOND, A. *et al.* **Environmental indicators**: a systematic approach to measuring and reporting on environmental policy performance in the context of sustainable development. Washington, D.C.: World Resources Institut, 1995.

IAQUINTO, B. A sustentabilidade e suas dimensões. **Revista da ESMESC**, Florianópolis, v. 25, n. 31, p. 157-178, 2018. DOI: <https://doi.org/10.14295/revistadaesmesc.v25i31.p157>. Disponível em: <https://revista.esmesc.org.br/re/article/view/187>. Acesso em: 20 maio 2022.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 2022. Disponível em: www.ibgc.com.br. Acesso em: 8 jul. 2022.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo**: 2018. Rio de Janeiro: Coordenação de Cadastro e Classificações, 2018. Disponível em: <https://ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/empreendedorismo/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empreendedorismo.html?=&t=resultados>. Acesso em: 6 jun. 2022.

JONES, P.; COMFORT, D.; HILLIER, D. Managing materiality: a preliminary examination of the adoption of the new GRI G4 guidelines on materiality within the business community. **Journal of Public Affairs**, Hoboken, v. 16, n. 3, p. 222-230, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1002/pa.1586>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/pa.1586>. Acesso em: 15 jun. 2022.

JONES, T. M.; WICKS, A. C. Convergent Stakeholder Theory. **The Academy of Management Review**, New York, v. 24, n. 2, p. 206-221, Apr. 1999. DOI: <https://doi.org/10.2307/259075>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259075>. Acesso em: 20 maio 2022.

KNEIPP, J. M. *et al.* Gestão para a sustentabilidade em empresas do setor mineral. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 33, p. 52-67, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p52>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/download/2175-8077.2012v14n33p52/22536/83859>. Acesso em: 18 maio 2022.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARQUES, Marcus. **Estratégias de negócios**. 2017. Disponível em: <https://marcusmarques.com.br/estrategias-de-negocio/10-praticas-sustentaveis-empresas/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **Academy of Management Review**, New York, v. 22, n. 4, p. 853-886, Oct. 1997. DOI: <https://doi.org/10.2307/259247>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259247>. Acesso em: 15 jun. 2022.

MOLDAN, B.; JANOUSKOVÁ, S.; HÁK, T. How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. **Ecological Indicators**, Amsterdam, v. 17, p. 4-13, 2012. DOI: 10.1016/j.ecolind.2011.04.033. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/251678880_How_to_Understand_and_Measure_Environmental_Sustainability_Indicators_and_Targets. Acesso em: 15 jun. 2022.

MORIOKA, S. N.; CARVALHO, M. M. Discutindo sustentabilidade no contexto de negócios e em relatórios de desempenho: análise de estudos de caso brasileiros. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 24, n. 3, p. 514-525, jul./set. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530X2665-16>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/bywbB3BgxBwSSD8HFXk783d/?lang=pt>. Acesso em: 15 jun. 2022.

MOTA, E.; SILVA, P. C. **Gestão de Stakeholders**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2019.

NASCIMENTO, C. *et al.* Gestão de riscos corporativos: uma análise da percepção dos gestores das empresas paranaenses. *In*: CONGRESSO UFSC CONTROLADORIA E FINANÇAS, 3., 2009, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: UFSC, 2009. p. 1-15. Disponível em: <http://ccn-ufsc-cdn.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/3CCF/index.htm>. Acesso em: 8 jun. 2022.

NGUYEN, D. K.; SLATER, S. F. Hitting the sustainability sweet spot: having it all. **Journal of Business Strategy**, Bingley, v. 31, n. 3, p. 5-11, May 2010. DOI: 10.1108/02756661011036655. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/233559121_Hitting_the_sustainability_sweet_spot_Having_it_all. Acesso em: 8 jun. 2022.

NIKOLAEVA, R.; BICHO, M. The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting standards. **Journal of The Academy of Marketing Science**, New York, v. 39, n. 1, p. 136-157, Feb. 2011. DOI: 10.1007/s11747-010-0214-5. Disponível em: <https://research.nyu.edu/kz/en/publications/the-role-of-institutional-and-reputational-factors-in-the-volunta>. Acesso em: 8 jun. 2022.

O BOTICÁRIO. **Nossa história**. 2022. Disponível em: <https://www.boticario.com.br/>. Acesso em: 22 maio 2022.

O BOTICÁRIO. **Relatório de impacto**. 2020. Disponível em: https://www.grupoboticario.com.br/wp-content/uploads/2021/10/RA_IMPACTO_BOTICARIO_2021.pdf. Acesso em: 22 maio 2022.

OLANDER, S.; LANDIN, A. Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, v. 23, n. 4, p. 321-328, Mar. 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.02.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786305000232>. Acesso em: 14 jun. 2022.

PEDROZA, D. A sustentabilidade e a gestão de riscos. **Webartigos**, 2 maio 2017. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/a-sustentabilidade-e-a-gestao-de-riscos/149743>. Acesso em: 10 jul. 2022.

PERRINI, F.; TENCATI, A. Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. **Business Strategy and the Environment**, New York, v. 15, n. 5, p. 296-308, Sept./Oct. 2006. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.538>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.538>. Acesso em: 2 jun. 2022.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. **The Harvard Business Review**, Boston, p. 62-91, Jan./Feb. 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>. Acesso em: 2 jun. 2022.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Green and Competitive: Ending the Stalemate. **The Harvard Business Review**, Boston, v. 73, p. 120-134, Sept./Oct. 1995. Disponível em: <https://hbr.org/1995/09/green-and-competitive-ending-the-stalemate>. Acesso em: 16 jun. 2022.

PRAHALAD, C. **A riqueza na base da pirâmide**: erradicando a pobreza com o lucro. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge and the Standard for Project Management**. 7th ed. Newtown Square, Pennsylvania: PMI, 2021.

QUELHAS, O. *et al.* Motivadores mercadológicos para o desempenho ambiental. *In*: ADISSI, Paulo *et al.* (org.). **Gestão ambiental de unidades produtivas**. São Paulo: GEN LTC, 2013. p. 10-22.

REDECKER, A. C.; TRINDADE, L. M. Práticas de ESG em sociedades anônimas de capital aberto: um diálogo entre a função social instituída pela Lei N° 6.404/76 e a geração de valor. **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, Lisboa, ano 7, n. 2, p. 59-125, 2021. Disponível em: https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2021/2/2021_02_0059_0125.pdf. Acesso em: 16 jun. 2022.

RIBEIRO, H. C. M.; CORRÊA, R.; SOUZA, M. T. S. Perfil e evolução do tema pequenas e médias empresas em periódicos brasileiros: uma análise bibliométrica. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 5, n. 2, p. 242-258, jul./dez. 2012. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v5i2.1400>. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1400>. Acesso em: 16 jun. 2022.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SANTANDER. **Somos um dos bancos que mais investem na expansão das energias renováveis no Brasil**. 2022. Disponível em: <https://www.santander.com.br/sustentabilidade/negocios-socioambientais/energias-renovaveis?msckid=6c1dfcfdcefa11eca9645e7a27b0c747>. Acesso em: 8 maio 2022.

SANTOS, G. S.; SANTOS, A. A. P.; SEHNEM, S. Como mensurar a sustentabilidade?: um estudo das principais técnicas e Indicadores. **Organizações e Sustentabilidade**, Londrina, v. 4, n. 1, p. 3-48, jan./jun. 2016. Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/ros/article/download/27259/20901>. Acesso em: 8 maio 2022.

SARBUTTS, N. Can SMEs “do” CSR A practitioner’s view of the ways small-and medium-sized enterprises are able to manage reputation through corporate social responsibility. **Journal of Communication Management**, Bingley, v. 7, n. 4, p. 340-347, Oct. 2003. DOI: 10.1108/13632540310807476. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235251287_Can_SMEs_do_CSR_A_practitioner’s_view_of_the_ways_small-and_medium-sized_enterprises_are_able_to_manage_reputation_through_corporate_social_responsibility. Acesso em: 8 maio 2022.

SEARCY, C. Corporate sustainability performance measurement systems: a review and research agenda. **Journal of Business Ethics**, Berlin, v. 107, n. 3, p. 239-253, May 2012. DOI: 10.1007/s10551-011-1038-z. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/41476247>. Acesso em: 15 abr. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Canais adicionais**. 2022. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais. Acesso em: 16 abr. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **O engajamento dos pequenos negócios brasileiros**. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/observatorio/infografico/o-engajamento-dos-pequenos-negocios-brasileiros>. Acesso em: 16 abr. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Guia prático para sustentabilidade nos pequenos negócios: ferramentas para o desenvolvimento territorial e fomento à criação de negócios inovadores e sustentáveis**. Brasília: SEBRAE, 2014. Disponível em: <https://pnla.mma.gov.br/publicacoes-diversas?download=25:guia-pratico-de-sustentabilidade-nos-pequenos-negocios&start=20>. Acesso em: 7 ago. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE), FGV PROJETOS. **Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional**. Brasília: Sebrae, 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2021.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, Campina Grande, v. 17, n. 1, p. 1-14, 2015. Disponível em: <http://www.fei.am.gov.br/wp-content/uploads/2020/06/2113-7552-1-PB.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2021.

SILVEIRA, M. A. Strategic management of innovation towards sustainable development of brazilian electronic industry. **Journal Technologic Management & Innovation**, Santiago, v. 8, p. 174-186, 2013. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000300045>. Disponível em: <https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/1185>. Acesso em: 10 mar. 2021.

SISTEMA B. **Quem somos**. 2021. Disponível em: <https://sistemab.org/br/quem-somos/>. Acesso em: 4 mar. 2021.

SPENCE, L. J. Does size matter The state of the art in small business ethics. **Business Ethics: A European Review**, New York, v. 8, n. 3, p. 163-174, July 1999. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00144>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8608.00144>. Acesso em: 29 jun. 2020.

SPITZECK, H. H.; ÁRABE, M.; PEREIRA, N. C. V. B. R. **Guia How-To: Matriz de Materialidade – como priorizar temas socioambientais de acordo com sua relevância para o negócio?** São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2015. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/517293857/Guia-Howto-Matriz-Materialidade>. Acesso em: 2 abr. 2021.

STEKELORUM, R.; LAGUIR, I.; ELBAZ, J. Cooperation with international NGOs and supplier assessment: Investigating the multiple mediating role of CSR activities in SMEs. **Industrial Marketing Management**, Berlin, v. 84, p. 50-62, Jan. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850118305522>. Acesso em: 29 jun. 2021.

STOCKER, F.; MASCENA, K. M. C. Orientação e gestão para stakeholders no processo de decisão organizacional. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 167-191, jan./abr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i1.864>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850118305522>. Acesso em: 29 jun. 2020.

SUZANO. **Relatório 2020**. 2020. Disponível em: <https://r2020.suzano.com.br/wp-content/uploads/2021/05/RelatorioSuzano2020.pdf>. Acesso em: 22 maio 2022.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócio na realidade brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

THE GLOBAL COMPACT. **Who Cares Win: Connecting Financial Markets to a Changing World**. 2004. Disponível em: https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc/Financial_markets/who_cares_who_wins.pdf. Acesso em: 27 jul. 2021.

THIMÓTEO, A.; GARCEZ, M.; HOURNEAUX, J. O uso e a importância dos indicadores de sustentabilidade nas organizações: estudos de casos em empresas de energia elétrica. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 89-102, set./dez. 2015. DOI: <https://doi.org/10.5585/geas.v4i3.325>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/geas/article/view/9982>. Acesso em: 22 maio 2022.

TORRES, H. *et al.* Gestão sustentável: empresas de olho na sustentabilidade. **Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domenico**, Guarujá, ed. 10, p. 1-18, set. 2017. Disponível em: http://www.faculadadedondomenico.edu.br/revista_don/artigos10edicao/13ed10.pdf. Acesso em: 10 jul. 2022.

TRASHIN. **Mas afinal, o que é ESG?** 2022. Disponível em: <https://trashin.com.br/esgtrends>. Acesso em: 16 abr. 2022.

TRIVELATO, B.; MENDES, D.; DIAS, M. A importância do gerenciamento de riscos nas organizações contemporâneas. **Revista Fatec**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 1-20, fev. 2018. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/147/141>. Acesso em: 10 jul. 2022.

UNIVERSE EMPRESARIAL. **Sustentabilidade como Oportunidade de Negócio**. 2022. Disponível em: <https://universeempresarial.com.br/sustentabilidade-oportunidade-de-negocio/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

BELLEN, H. M. Indicadores de sustentabilidade um levantamento dos principais sistemas de avaliação. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 1-14, mar. 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512004000100002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/k77Q3nc4KhT3cfFJS9jRKwh/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 maio 2022.

VERDADES SUSTENTÁVEIS. **7 desafios e oportunidades para a sustentabilidade**. 2022. Disponível em: <https://verdadessustentaveis.com/7-desafios-e-oportunidades-para-a-sustentabilidade/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

VEXIA. **Boas práticas de sustentabilidade nas empresas**. 2017. Disponível em: <https://vexia.com.br/10-boas-praticas-de-sustentabilidade-nas-empresas/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

VIEIRA, A. Conheça o Sistema B: um movimento de empresas onde o lucro anda junto com os benefícios sociais. **Projeto DRAFT**, 2014. Disponível em: <https://www.projetedraft.com/conheca-o-sistema-b-um-movimento-de-empresas-onde-olucro-anda-junto-com-osv-beneficiosociais/#:~:text=O%20movimento%20B%20%C3%A9%20recente,em%202006%20nos%20Estados%20Unidos>. Acesso em: 4 jul. 2020.

YANG, R. J. An Investigation of stakeholder analysis in urban development projects: Empirical or rationalistic perspectives. **International Journal of Project Management**, Berlin, v. 32, n. 5, p. 838-849, July 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.011>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786313001506>. Acesso em: 26 set. 2022.

WILLIS, A. The role of the Global Reporting Initiative's sustainability reporting guidelines in the social screening of investments. **Journal of Business Ethics**, New York, v. 43, n. 3, p. 233-237, 2003. DOI: 10.1023/a:1022958618391. Disponível em: <https://philpapers.org/rec/WILTRO-16>. Acesso em: 25 set. 2022.

WINCH, G. M.; BONKE, S. Project Stakeholder Mapping: analysing the interest of Project stakeholders. *In*: SLEVIN, D. P.; CLELAND, D. I.; PINTO, J. K. (ed.). **The Frontiers of Project Management Research**. Newtown Square: Project Management Institute, 2002.

WOOD, D. Measuring corporate social performance: A Review. **International Journal of Management Reviews**, New York, v. 12, n. 1, p. 50-84, Jan. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x>. Acesso em: 25 set. 2022.

WORLD BANK. **Small and Medium Enterprises (SMEs) finance**. 2020. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>. Acesso em: 5 jul. 2020.

WORLD ECONOMIC FORUM. **How do the world's biggest companies compare to the biggest economies**. 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/201>. Acesso em: 18 maio 2021.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Relatórios de Riscos Globais**. 2022. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022>. Acesso em: 10 jul. 2022.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ESPECIALISTAS

Questionário / Especialista

- 1- Na sua visão como a sustentabilidade é tratada em PMEs atualmente?
- 2- Você acredita que a metodologia do GRI para a elaboração de Relatórios de Sustentabilidade pode contribuir com a gestão em PMEs?
- 3- Como a publicação de Relatórios de Sustentabilidade pode contribuir com a gestão em PMEs?
- 4- Quais riscos uma PMEs pode correr ao não tratar as questões referente a sustentabilidade?
- 5- Quais riscos os Relatórios de Sustentabilidade podem identificar para os negócios?
- 6- Quais oportunidades uma PMEs pode encontrar no mercado no momento que se interessa por questões referentes à sustentabilidade?
- 7- Quais oportunidades os Relatórios de Sustentabilidade podem identificar para os negócios?
- 8- Com base em sua experiência o que podemos considerar como boa pratica em gestão sustentável?
- 9- Quais as boas práticas que você consegue identificar através dos Relatórios de Sustentabilidade com a metodologia GRI?
- 10- Com base em sua experiência quais boas praticas os Relatórios de Sustentabilidade podem levar as PMES a apartir de sua publicação?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AS PMES

Questionário / PMEs

1 - Atualmente sua empresa tem alguma ação voltada a sustentabilidade?

(Segue alguns exemplos de ações que podem ser realizadas por PMEs)

- Tratamento dos resíduos sólidos / recicláveis
- Tratamento de resíduos de logística reversa;
- Redução do consumo de água;
- Redução do consumo de energia;
- Avaliação de fornecedores;
- Gerar empregos em comunidades carentes;
- Diminuir o uso de papel;
- Adotar iluminação LED;
- Eliminação de copos descartáveis;
- Estimular o transporte coletivo;
- Fonte alternativa de energia;
- Reciclagem;
- Economia de água.

2 – Sua empresa de alguma maneira conhece, gerencia ou monitora questões socioambientais com foco na redução de impacto gerado com suas atividades?

3 - Atualmente como você considera a estrutura e processo de gestão de sua empresa? Assuntos como captação de investimento, parceiros de negócios, ou relacionamento com clientes e fornecedores é discutido?

4 - A empresa atualmente se encontra dentro de uma cadeia produtiva, sendo fornecedora de grandes empresas? Estas grandes empresas estão exigindo praticas referente às questões de sustentabilidade?

5 - O relatório de sustentabilidade trabalha sobre a perspectiva do risco dentro das três dimensões; ambiental social e econômico, com questões voltadas a governança, gestão de riscos e compliance. Se sua empresa tivesse a oportunidade de ter acesso a alguma metodologia simplificada que permitisse tratar estes assuntos você imagina sua empresa discutindo estes temas dentro do cenário que sua empresa se encontra atualmente?

6 - Você acredita que fazendo parte de cadeias produtivas de grandes empresas sendo impulsionada ou obrigada por elas a aprimorar suas práticas socioambientais, isto poderá gerar novos negócios a sua empresa, ou novos consumidores com foco em sustentabilidade?

7 - Você acredita que sua empresa conseguiria ter uma melhor estruturação do processo de gestão, planejamento de longo prazo, atrair novos acionistas, parceiros de negócios, clientes se começasse emitir relatório de sustentabilidade? Por quê?

8 - Você acredita que um planejamento de longo prazo, processo estruturado de gestão, olhar para o socioambiental, valorização de colaboradores, contribuiriam para melhores praticas de gestão sustentável em seu negócio? Por quê?

9 - A metodologia GRI ajuda a empresa a estruturar sua gestão a partir de uma lógica, ou seja, seu padrões e normas nas 3 dimensões; ambiental, social e econômica por meio da avaliação de desempenho, formalização da gestão e sua estruturação, com políticas e processos, procedimentos. Se você tivesse acesso a um modelo simplificado de gestão ele poderia colaborar com sua empresa?

10 - Com a publicação de relatório de sustentabilidade você acredita que sua empresa conseguiria evoluir com a estruturação de seu processo de gestão? Poderia captar novos sócios ou parceiros de negócios caso esse fosse seu interesse? Com isso evoluir na prestação contas e conquistar novos clientes?

APÊNDICE D – PERGUNTAS E RESPOSTAS DAS PMES (PARTE 1)

O quadro apresentado neste apêndice também está disponibilizado para melhor apreciação das informações no seguinte link:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/12zJo7hgfytkNfJv37niTURwF3wY0gon2/edit?usp=share_link&ouid=106263307847686159913&rtpof=true&sd=true

Perguntas baseadas na visão dos especialistas	Respostas das PMEs
Sua empresa de alguma maneira conhece, gerencia ou monitora questões socioambientais com foco na redução de impacto gerado com suas atividades?	<p>PME1 - Atualmente a empresa não tem olhar voltado as questões de sustentabilidade, Não há uma preocupação eminente sobre sustentabilidade, mas por estar inserida em cadeias produtivas possui certificação FSC, mas com foco de uso comercial e não sobre conscientização ou pratica.</p> <p>PME2 - Atualmente empresa não tem nenhum plano voltado as questões socioambientais e aos impactos que gera no meio ambiente, ficando somente na reciclagem e nas questões legais.</p> <p>PME3 - A maior expertise da empresa está sobre a parte de fabricação de moveis para a pratica de pilates, inclusive com parte de seu processo produtivo terceirizado, e seu departamento comercial sendo atendido por representantes o que não permite a empresa ter maior proximidade com seus clientes, atualmente não há uma preocupação eminente sobre questões voltadas a sustentabilidade, a empresa não conhece seus impactos e não monitora, a preocupação sobre o assunto está sobre as questões legais.</p> <p>PME4 - A atuação em todas as principais frentes da empresa estão relacionadas a sustentabilidade pois gerencia e monitora questões sociais quando através da coleta e tratamento dos resíduos de saúde contribui decisivamente para a redução de doenças e impactos ambientais em todo o ecossistema.</p> <p>PME5 - Empresa familiar dirigida pelo proprietário e sua esposa nunca parou para analisar questões voltadas a sustentabilidade e os impactos de seu negócio causa.</p>
Atualmente como você considera a estrutura e processo de gestão de sua empresa? Assuntos como captação de investimento, parceiros de negócios, ou relacionamento com clientes e fornecedores é discutido?	<p>PME1 - O modelo de gestão é muito voltado para dentro e para o negócio propriamente dito, onde a relação com fornecedores e clientes são estritamente comercial, havendo preocupação grande ao risco financeiro e os resultados econômicos.</p> <p>PME2 - Empresa nova com estrutura ainda em amadurecimento, considera importante as questões voltadas a sustentabilidade porem ainda não estão em sua pauta de discussões</p> <p>PME3 - Empresa familiar com processo de gestão ainda em desenvolvimento sua gestão trata os assuntos relacionados a operação do dia a dia, sendo os assuntos como captação de investimento, parceiros de negócios, ou relacionamento com clientes não é discutido de maneira estruturada, a grande preocupação é sobre questões de curto prazo, principalmente pagamentos de contas e faturamento com vendas.</p> <p>PME4 - A empresa atualmente passa pela implementação do processo de Governança Corporativa, adotando como sistema de gestão papéis claros para a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração, que é o principal órgão colegiado para a tomada das decisões estratégicas visando monitorar adequadamente as operações e fornecer visão de futuro que garanta a perenidade do negócio, com a participação de Conselheiros Externos e Independentes.</p> <p>PME5 - Para o proprietário o processo de gestão poderia ser mais eficiente, atualmente esta passando por melhorias constantemente devido aos proprietários estarem se capacitando e trazendo para o negócio o que estão aprendendo, a empresa não tem nenhum processo específico para relacionamento com seus clientes e fornecedores, trata caso a caso conforme a necessidade.</p>
A empresa atualmente se encontra dentro de uma cadeia produtiva, sendo fornecedora de grandes empresas? Estas grandes empresas estão exigindo praticas referente às questões de sustentabilidade?	<p>PME1 - A empresa está inserida dentro de cadeias produtivas de grandes fabricantes de papel nacional, onde até mesmo para a compra de mercadorias é concorrido devido a capacidade de fabricação e a demanda de mercado, percebe-se um destaque ao tema em relação aos grandes fabricantes como: Suzano e Glabin, mas as grandes empresas não envolvem as PMEs no compartilhamento das informações sustentáveis, não evidencia projetos e pouco se sabe sobre, as que solicitam é apenas em certificações nas quais as práticas já estão implícitas.</p> <p>PME2 - Empresa não está inserida em grandes cadeias produtivas e atualmente seu foco está em pequenas empresas e consumidores finais, portanto não sofrendo a influencia das grandes empresas por praticas sustentaveis, com o assunto ainda muito distante de sua realidade, mas tem a consciencia que para abrir novos negócios precisará se abrirá novamente nestas questões.</p> <p>PME3 - A empresa vende seus produtos a empresas de pequeno porte, portanto não está inserida dentro de grandes cadeias produtivas.</p> <p>PME4 - Como prestadora de serviços a grandes empresas percebe se claramente a importancia do tema perante as grandes empresas pois estão cada vez mais exigindo boas pratica em ESG, como requisito para contratação e criação de parcerias mais longevas, no entanto, as pequenas e médias empresas ainda não exigem de forma intensa essas boas praticas na área de sustentabilidade.</p> <p>PME5 - A empresa já tem alguns de seus clientes solicitando o preenchimento de questionários em relação as questões sociais, principalmente em reção as leis trabalhistas e trabalho escravo, o proprietário tem consciencia que a empresa faz parte de cadeias produtivas e sabe que cada vez mais este tipo de situação será mais exigido.</p>
O relatório de sustentabilidade trabalha sobre a perspectiva do risco dentro das três dimensões; ambiental social e econômico, com questões voltadas a governança, gestão de riscos e compliance. Se sua empresa tivesse a oportunidade de ter acesso a alguma metodologia simplificada que permitisse tratar estes assuntos você imagina sua empresa discutindo estes temas dentro do cenário que sua empresa se encontra atualmente?	<p>PME1 - Claro que sim, a empresa considera importantes, mas as metodologias deveriam vir com informações simples e de facil acesso, pois de modo geral as PMEs tem uma preocupação grande com as questões financeiras, e com gestão ainda pouca estruturada em setores funcionais importantes, onde alguns assuntos entre eles a sustentabilidade passa ignorado. A sustentabilidade por si só, não trás lucratividade ao ponto de vista do empresário.</p> <p>PME2 - Se a empresa tivesse a oportunidade de acesso a metodologia simplificada certeza iria se aprofundar e discutir mais as questões pois reconhece a importancia do tema.</p> <p>PME3 - Atualmente estas questões não fazem parte das discussões da empresa, mas a empresa considera as questões importantes e atuais, mas a metodologias precisa conter informações ageis e de facil compreensão, pois o modelo de negócio está voltado o lucro, qualquer outro assunto que possa não gerar esse resultado, pode ser ignorado, a sustentabilidade por si só, não trás lucratividade ao ponto de vista dos pequenos empresário.</p> <p>PME4 - Certamente, pois as iniciativas ESG estão sempre nas pautas dos principais assuntos discutidos na estratégia e operacionalização da empresa.</p> <p>PME5 - A empresa tem interesse em ter acesso a uma metodologia simplificada, pois tem a consciencia que ajudaria ter acesso e conhecimento sobre estes temas que não fazem parte de seu dia a dia e por consequencia ajudaria na sua gestão e geraria valor para ser explorado comercialmente.</p>
Você acredita que fazendo parte de cadeia produtiva de grandes empresas sendo impulsionada ou obrigada por elas a aprimorar suas práticas socioambientais, isto poderá gerar novos negócios a sua empresa, ou novos consumidores com foco em sustentabilidade?	<p>PME1 - Sim, mas neste momento as obrigações legais e exigencias de grandes empresas farão este movimento para as empresas que estão inseridas em grandes cadeias produtivas.</p> <p>PME2 - Certeza pois o mercado está buscando por empresas que se preocupem com a sustentabilidade, e acredita que isso será um diferencial, principalmente com energias limpas e selos verdes, colaborando com as comunidades.</p> <p>PME3 - A empresa acredita que sim, mas apenas sobre obrigação para fornecimento.</p> <p>PME4 - Acreditamos nisso e estamos sempre atentos às novas oportunidades que possam gerar e viabilizar novos serviços e produtos para novas oportunidades que envolvam a sustentabilidade, pois temos isso no nosso propósito empresarial.</p> <p>PME5 - A empresa reconhece que para fazer partes de novas cadeias produtivas precisará ter mais conhecimentos sobre as questões sobre sustentabilidade, até mesmo se imologando em alguns temas</p>
Você acredita que sua empresa conseguiria ter uma melhor estruturação do processo de gestão, planejamento de longo prazo, atrair novos acionistas, parceiros de negócios, clientes se começasse emitir relatório de sustentabilidade? Por quê?	<p>PME1 - Sim, mas com pouca expressividade, devido o assunto estar distante da realidade das PMEs.</p> <p>PME2 - O relatório de sustentabilidade será um grande diferencial para PMEs, com isso poderia atrair novos negócios e novos parceiros onde o relatório será a forma de comunicar isso as partes interessadas.</p> <p>PME3 - Sim, mas com pouca expressividade.</p> <p>PME4 - Sim porque a sociedade global em sua grande maioria valoriza os impactos que qualquer atividade empresarial gera, prestigiando aquelas que operam com a menor interferência e dano ao ecossistema, e, da mesma forma, a valorização acontece no âmbito de todos os stakeholders.</p> <p>PME5 - A empresa teria novas possibilidades a partir da elaboração de relatórios de sustentabilidade, se abrindo para questões que estão longe de sua realidade atualmente.</p>

APÊNDICE E – PERGUNTAS E RESPOSTAS DAS PMES (PARTE 2)


O quadro apresentado neste apêndice também está disponibilizado para melhor apreciação das informações no seguinte link:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1oFrTCyG0aW4ARsgC_dvDoU-

[YpUbVHxmR/edit?usp=share_link&oid=106263307847686159913&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1oFrTCyG0aW4ARsgC_dvDoU-YpUbVHxmR/edit?usp=share_link&oid=106263307847686159913&rtpof=true&sd=true)

Perguntas baseadas na visão dos especialistas	Respostas das PMEs
Você acredita que um planejamento de longo prazo, processo estruturado de gestão, olhar para o socioambiental, valorização de colaboradores, contribuiriam para melhores praticas de gestão sustentável em seu negócio? Por quê?	PME1 - Com certeza sim, mas com planejamento a longo prazo
	PME2 - Sim, a empresa entende que a sustentabilidade será um grande diferencial no futuro ainda não tão próximo a realidade das PMEs, porém haverá a necessidade de planejamento de longo prazo, uma gestão mais profissional, com olhar para o socioambiental, valorização de colaboradores locais próximo a fábrica, tudo isso irá contribuir para uma melhoria a gestão sustentável dos negócios.
	PME3 - A empresa acredita que sim, porém precisaria desenvolver a cultura do planejamento a médio e longo prazo que atualmente não faz parte de modelo de gestão, empresa trabalha sobre pressão de resultado e visão de curto prazo.
	PME4 - As referidas práticas devem fazer parte do planejamento estratégico da empresa porque são tendências que serão cada vez mais valorizadas por toda a sociedade para eleger uma empresa como uma organização que contribui para o bem estar geral e o desenvolvimento socioeconômico.
	PME5 - A empresa imagina que seria uma maneira de sistematização de sua gestão, olhando para o negócio e a sustentabilidade.
A metodologia GRI ajuda a empresa a estruturar sua gestão a partir de uma lógica, ou seja, seu padrões e normas nas 3 dimensões: ambiental, social e econômica por meio da avaliação de desempenho, formalização da gestão e sua estruturação, com políticas e processos, procedimentos. Se você tivesse acesso a um modelo simplificado de gestão ele poderia colaborar com sua empresa?	PME1 - Sim, com certeza, a principal ajuda seria transformar a visão sobre o assunto, colaborando com a gestão.
	PME2 - Sim, concerteza a empresa entende se tivesse acesso a mais informações e metodologias referente as questões sociais teria contribuição em suas empresa e seus negócios
	PME3 - A empresa acredita que sim, principalmente em possibilitar uma visão ampla sobre o assunto, que atualmente ainda não é a realidade da empresa.
	PME4 - Concerteza, pois a empresa está sempre aberta para contribuir com qualquer iniciativa que melhore o ESG.
	PME5 - A empresa gostaria de ter acesso a metodologia, pois não tem tempo para estudar e a metodologia contribuiria para divulgação do tema e orientação para melhores praticas em seu negócio
Com a publicação de relatório de sustentabilidade você acredita que sua empresa conseguiria evoluir com a estruturação de seu processo de gestão? Poderia captar novos sócios ou parceiros de negócios caso esse fosse seu interesse? Com isso evoluir na prestação contas e conquistar novos clientes?	PME1 - Teria pouco efeito, para gerar outros negócios, pois as demais empresas também precisam ter a mesma visão sobre sustentabilidade.
	PME2 - O relatório de sustentabilidade será um grande diferencial para PMEs, com isso poderá atrair novos negócios e parceiros onde o relatório será a forma de comunicar as partes interessadas, com a publicação através da metodologia iria evoluir com sua gestão, prestando contas as partes interessadas e conquistando novos clientes.
	PME3 - A empresa acredita que teria pouco efeito, pois para poder gerar novos negócios as outras empresas devem compartilhar da mesma visão referente a sustentabilidade e emissão de relatórios.
	PME4 - Acreditamos que sim devido a nosso proposito e devido a praticidade oferecida.
	PME5 - A empresa acredita que os clientes gostam deste tipo de ação e valorizam quem faz, sendo a metodologia um atalho devido a falta de conhecimento das PMEs e de tempo que os proprietários não tem para estudarem.

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO NEXUS CONSULTORIA



ASSOCIAÇÃO ISAE

INSTITUTO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE (ISAE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO


Atividades de Sustentabilidade baseadas no Global Reporting Initiative e

Contribuições para a Gestão Corporativa Sustentável

Eu, **Simone Favereti**, portadora do RG nº 4.127.847 8, cédula eleitoral, sou uma pessoa natural livre e maiorana para participar como voluntária do projeto de pesquisa supracitado, sob responsabilidade do(a) pesquisador(a) **Sítyla Nicolina Schneider**, Isabela Brito e Carolina Ladeira, do Programa de Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade do Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE).

De acordo o Termo de Consentimento estou ciente de que:

1. O objetivo da pesquisa é identificar as práticas de sustentabilidade baseadas no Global Reporting Initiative as áreas críticas que podem contribuir para a gestão sustentável das empresas em Empresas de Pesquisa e Inovação Parity;
2. Durante o estudo foram realizadas entrevistas com especialistas especialistas em práticas de sustentabilidade e construção de gestão em P&DI, analisando estas realidades através de questionário semi-estruturado com duração de aproximadamente 1 hora;
3. Obter todas as informações necessárias para poder decidir conscientemente sobre minha participação no referido pesquisa;
4. Estou livre para interromper a qualquer momento minha participação na pesquisa, e que não me causarão nenhum prejuízo;
5. Todos dados pessoais serão mantidos em sigilo e os resultados gerais obtidos na pesquisa serão apenas para alcançar os objetivos do trabalho, pesquisas acima, incluindo sua publicação no **Revista de Sustentabilidade**;
6. Poderá entrar em contato com o Centro de Pesquisa em Governança, Sustentabilidade e Inovação do ISAE, para apresentar recursos ou reclamações. Endereço av. Visconde de Souza Franco, 1863 – Centro, Curitiba/PR. Telefone para emergências (41) 33667600 ou (41) 33667604;
7. Poderá entrar em contato com a responsável pela pesquisa, **Sítyla Nicolina Schneider** mediante necessário, pelo número de telefone (41) 33326.1460;



Eu, este Termo de Consentimento foi lido em duas vias, sendo que uma permanece com mim para poder a outra com o pesquisador responsável.

Curitiba, 05 de Setembro de 2021


Simone Favereti

Simone Favereti

Sítyla Nicolina Schneider

Sítyla Nicolina Schneider


ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO X ASSESSORIA


ALICENCIADO
ISAE
MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE - DRE
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO
Relatório de Sustentabilidade baseado no Global Reporting Initiative
Credenciado para a Seção Expositiva Sustentável


Eu André Cláudio Barreto Costa, portador do RG SP 31.375.750-3, abaixo assinado, dou meu consentimento livre e esclarecido para participar como voluntário do projeto de pesquisa supracitado, sob responsabilidade do(a) pesquisador(a) Sérgio Ricardo Schneider, atual Cônego e Coordenador Geral do Programa de Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade do Instituto Superior de Administração e Economia - ISAE.


Assinado o Termo de Consentimento livre e esclarecido de que:


1. O objeto da pesquisa é identificar em relatório de sustentabilidade baseados no Global Reporting Initiative as boas práticas que podem contribuir para a gestão sustentável das empresas em Empresas de Pequeno e Médio Porte;
2. Durante o estudo foram realizadas entrevistas com consultores especializados em relatórios de sustentabilidade e estruturação de gestão em PME's, entrevistas estas realizadas através de questionário para estruturar um roteiro de procedimentos a serem;
3. O autor aceita as informações necessárias para poder estar conscientemente sobre minha participação na referida pesquisa;
4. Não sou livre para interromper a qualquer momento minha participação na pesquisa, e que não me causará nenhum prejuízo;
5. Não vou receber nenhum valor em dinheiro e os resultados serão obtidos na pesquisa serão apenas para alcançar os objetivos de trabalho, expostos acima, incluindo sua publicação no literature especializada;
6. Poderá entrar em contato com o Centro de Pesquisa em Governança, Sustentabilidade e Inovação do ISAE, para apresentar recursos ou reclamações. Endereço: av. Visconde de Guarapiranga, 2843 - Centro, Curitiba-PR. Telefone para contato: (41) 3088-7800 ou (41) 3388-7804;
7. Poderá entrar em contato com a pesquisadora pelo e-mail: Sérgio Ricardo Schneider conforme e-mail, pelo número de telefone (41) 33306 1840;



Digitizado com CamScanner


ALICENCIADO
ISAE
5. Este Termo de Consentimento é feito em duas vias, sendo que uma permanecerá em meu poder e outra com o pesquisador responsável.


André Cláudio Barreto Costa


Sérgio Ricardo Schneider

Curitiba, 05 de Março de 2023