

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 26000 E GRI G4  
EM PMES DE SERVIÇOS HOTELEIROS UTILIZANDO A  
TIPOLOGIA ESTRATÉGICA DE MILES E SNOW**

**JORDANIA LOUSE SILVA ALVES**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Denise Dumke de Medeiros, *Docteur***

RECIFE, Fevereiro/2016

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 26000 E GRI G4  
EM PMES DE SERVIÇOS HOTELEIROS UTILIZANDO A  
TIPOLOGIA ESTRATÉGICA DE MILES E SNOW**

TESE SUBMETIDA À UFPE  
PARA OBTENÇÃO DE GRAU DE DOUTOR  
POR

**JORDANIA LOUSE SILVA ALVES**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Denise Dumke de Medeiros, Docteur**

**RECIFE, Fevereiro/2016**

Catálogo na fonte  
Bibliotecária Valdicéa Alves, CRB-4 / 1260

A474p Alves, Jordania Louse Silva.  
Proposta para implementação da iso 26000 e gri g4 em pmes de serviços hoteleiros utilizando a tipologia estratégica de miles e snow. / Jordania Louse Silva Alves. - 2016.  
125folhas, Il., Sigl., e Tabs.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. DSc. Denise Dumke de Medeiros.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação Engenharia de produção, 2016.  
Inclui Referências, Anexos e Apêndices.

1. Engenharia de produção. 2. Perfil estratégico. 3. Miles e snow .  
4. Responsabilidade Social. 5. GRI. 6. ISO 26000. I. Medeiros, Denise Dumke de (Orientador) . II. Título.

UFPE

658.5CDD (22. ed.)

BCTG/2016-153.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA  
DE DEFESA DE TESE DE DOUTORADO DE**

*JORDANIA LOUSE SILVA ALVES*

**“Proposta para implementação da ISO 26000 e GRI G4 em PMES de  
serviços hoteleiros utilizando a tipologia estratégica de Miles e Snow”**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GERÊNCIA DE PRODUÇÃO

A comissão examinadora composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o candidato JORDANIA LOUSE SILVA ALVES, APROVADA.

Recife, 22 de fevereiro de 2016.

---

Prof. DENISE DUMKE DE MEDEIROS, Docteur (UFPE)

---

Prof. ADIEL TEIXEIRA DE ALMEIDA FILHO, Doutor (UFPE)

---

Prof. MÁRCIO JOSÉ DAS CHAGAS MOURA, Doutor (UFPE)

---

Prof. CARLA REGINA PASA GOMÉZ, Doutor (UFPE)

---

Prof. PEDRO ANDRÉ CARVALHO ROSAS, PhD (UFPE)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por todos os sacrifícios que fizeram por mim, devo tudo a eles. Agradeço por estarem sempre me dando suporte, aos ensinamentos, presença... Tantas coisas que seria impossível escrever tudo, consegui alcançar mais esta etapa graças a tudo que fizeram por mim, esta conquista é de vocês, muito obrigada por absolutamente tudo!

Agradeço à Professora Denise por mais uma vez acreditar, até mais do que eu, que daria certo, também pelo suporte, ensinamentos e conversas, muito obrigada!

Agradeço a Professora Eleonore Mounoud e a equipe da École Centrale Paris pela oportunidade de adquirir novos conhecimentos e construir novas experiências.

Agradeço a FACEPE pelo suporte durante todo o período do doutorado e a CAPES pelo suporte durante o período sanduíche.

Agradeço ao PPGEP/UFPE e a todos os seus professores pela oportunidade, ensinamentos e conhecimentos adquiridos durante esses anos.

Obrigada aos membros do comitê de acompanhamento professores Adiel Filho, Márcio Moura e Enrique Droguett pelas contribuições durante as etapas do curso.

Obrigada à banca examinadora composta pelos professores Adiel Filho, Márcio Moura, Carla Pasa e Pedro Rosas por todas as contribuições.

Agradeço a Alex pela presença mesmo a milhares de quilômetros de distância, pelas conversas, reclamações, amizade, por tudo.

Obrigada a todas as amizades construídas aos membros do PLANASP e todos os colegas de curso.

faltariam laudas para citar todos os nomes, obrigada a todos.

Obrigada a todos que contribuíram direta e indiretamente para a finalização desta etapa.

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo propor um *framework* voltado à inserção de estratégias de responsabilidade social visando à sustentabilidade baseadas na norma ISO 26000 e nos Relatórios de Sustentabilidade GRI G4 em pequenas e médias empresas do ramo hoteleiro. Para tal foi utilizada a tipologia estratégica proposta por Miles e Snow (1978) que propõe quatro perfis estratégicos de acordo com o perfil do gestor, são eles: os perfis prospector, analítico, defensivo e reativo. Estas tipologias podem ser empregadas em empresas de todos os portes, e devido à baixa complexidade de sua identificação e ao relacionamento destas com o perfil do gestor foi a mais indicada para ser aplicada em empresas de pequeno porte. A identificação desta tipologia estratégica visou observar como se comportam estes empreendimentos de acordo com as variações administrativas e se possuem conhecimento e ações voltadas à sustentabilidade e responsabilidade social para direcionar o *framework* de acordo com a demanda de cada perfil estratégico. Como resultados observou-se que independente do porte das empresas, todas apresentaram interesse em inserir em suas estratégias ações voltadas à sustentabilidade mesmo que não houvesse um conhecimento amplo sobre a temática. As empresas demonstraram saber que tais ações podem trazer benefícios aos seus negócios, mas apontam os custos como um dos entraves, especialmente as empresas de perfil reativo e defensivo, o que condiz às características do perfil. Empresas com o perfil Prospectivo e Analítico mostraram-se mais propensas à adoção de estratégias de responsabilidade social, porém todas as empresas afirmaram ter dificuldades na implementação dado que consideram os modelos padrões complexos e exaustivos. Considerando este relato, o *framework* proposto tem caráter genérico e possui uma fase inicial de identificação da empresa seguida, de questões relacionadas aos princípios de responsabilidade social até a seleção de um dos fatores da *triple bottom line* como inicial o *framework* que pode ser aplicado em empresas de qualquer perfil, variando de acordo com a familiaridade destas empresas sobre os fatores ambiental, social e econômico. Espera-se com o *framework* que as PMEs consigam iniciar o processo de adoção destas estratégias alcançando vantagem competitiva e à medida que os fatores estejam consolidados nas ações de sustentabilidade consigam evoluir para a consideração de todos os fatores dispostos na ISO 26000 e nos Relatórios de Sustentabilidade GRI. Almeja-se que o *framework* contribua para PMEs as quais possuem características peculiares devido ao seu porte. Vale ressaltar que até o momento de finalização da pesquisa uma das empresas iniciou a utilização do *framework* e apontou resultados positivos. Para trabalhos futuros recomenda-se a ampliação das avaliações em outras empresas e a aplicação do *framework* em diversas empresas para uma avaliação mais ampla e consistente.

Palavras-chaves: Perfil Estratégico; Miles e Snow; Responsabilidade Social, GRI; ISO 26000.

## ABSTRACT

This study aimed to propose a focused approach to the inclusion of social responsibility strategies for sustainability based on ISO 26000 and GRI G4 Sustainability Reports in small and medium business. To do this we used the strategic typology proposed by Miles and Snow (1978) proposes four strategic profiles according to the profile manager, are they the profile Prospector, analytical, Defensive and Reactive. These types can be employed in all sizes, and because of low complexity of its identification and the relationship of these to the profile manager was the most suitable to be applied to small businesses. The identification of this strategic typology aimed to observe how they behave these projects in accordance with the administrative changes and these developments have knowledge and actions towards sustainability and social responsibility and direct approach according to the demand of each strategic profile. As a result it was observed that regardless of the size of the companies all showed interest in entering in their actions strategies for sustainability even though there was a broad knowledge on the subject. The companies demonstrated know that such actions can bring benefits to your business but point out the costs as one of the obstacles, especially those of reactive and defensive profile companies, which matches the profile features. Companies with Prospective and Analytical profile were more likely to adopt social responsibility strategies, but all businesses stated they had difficulties in implementing the difficulty of using standard models that consider complex and exhaustive. Considering this report the approach has generality of the approach has an initial phase of identification of the then company, issues related to social responsibility principles to the selection of one of the triple bottom factors line as starting to approach that can be applied in business any profile, varying according to the familiarity of these companies on environmental, social and economic factors. It is hoped that the approach that SMEs are able to start the adoption process of these strategies achieving competitive advantage and as the approach factors are consolidated in sustainability initiatives able to evolve into consideration of all the factors laid out in the ISO 26000 and reports GRI Sustainability. One hopes that the approach will contribute to this type of business that has unique characteristics due to its size. It is noteworthy that by the time of completion of the survey of the companies started using the approach and showed positive results. For further work recommended the expansion of the evaluations in other companies and the application of the approach in various companies for a broad and consistent evaluation.

Keywords: Strategic Profile; Miles and Snow; Social Responsibility; GRI; ISO 26000.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Diagrama de Fluxo da Metodologia.....	18
Figura 2.1 - O Ciclo Adaptativo.....	25
Figura 2.2 – Categorias e Aspectos das Diretrizes do Relatório de Sustentabilidade GRI G4.....	32
Figura 2.3 – Visão Geral Esquemática da Norma ISO 26000 (2014).....	38
Figura 2.4 – Conceitos, Fatores Motivadores e Barreiras da Implementação da ISO 26000...39	
Figura 3.1 – Divisão, em porcentagem, de empresas por tamanho em 18 países do mundo.....	43
Figura 3.2 – Divisão, em porcentagem, de empresas por tamanho e empregabilidade em 18 países do mundo.....	44
Figura 3.3 – Indicadores da participação de empresas de pequeno porte na economia brasileira.....	44
Figura 3.4 – Distribuição percentual das empresas prestadoras de serviços não financeiros, por divisões de atividades, segundo as variáveis selecionadas.....	51
Figura 3.5 – Número de empresas de serviços de acordo com o porte.....	52
Figura 3.6 – Distribuição percentual das empresas de serviços prestados principalmente às famílias com indicação da média de pessoal ocupado por empresa e do indicador de concentração econômica segundo atividades dos serviços não financeiros.....	53
Figura 3.7 – Gastos com pessoal segundo as atividades de serviços não financeiros.....	54
Figura 3.8 – Receita operacional líquida, valor adicionado, salários, retiradas e outras remunerações, pessoal ocupado e número de empresas dos serviços empresariais não financeiros.....	54
Figura 4.1 – Proporção de PMEs Respondentes.....	57
Figura 4.2 – Quantitativo de PMEs Respondentes de Acordo com a Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978).....	58
Figura 4.3 – Número de Pequenas e Médias Empresas Respondentes de Acordo com as Tipologias Estratégicas Propostas por Miles e Snow (1978).....	59
Figura 4.4. Conhecimento do conceito Sustentabilidade e RSE em função do porte da empresa.....	62

Figura 4.5 – Número de Empresas com RSE de acordo com o Perfil Estratégico.....	64
Figura 4.6 – Motivos da Não Utilização de RSE nas PMEs de Acordo com o Perfil Estratégico.....	65
Figura 4.7 - Aumento da Reputação da Marca ou da Empresa.....	67
Figura 4.8 - Atração e Retenção de Clientes.....	68
Figura 4.9 - Diferenciação dos Produtos e Serviços dos Concorrentes.....	70
Figura 4.10 – Melhoria das Condições de Trabalho dos Funcionários.....	71
Figura 4.11- Aumento das Vendas e Margens.....	72
Figura 4.12 – Participação em Novos Mercados.....	73
Figura 4.13 – Redução de Custos.....	75
Figura 4.14 – Fatores de Interesse de Adoção de SDS, A até F.....	76
Figura 4.15– Relação dos Perfis Estratégicos com a <i>Triple botton line</i> .....	80
Figura 4.16 – Relação PMEs Prospctoras e <i>Triple Botton Line</i> .....	81
Figura 4.17 – Relação PMEs Analíticas e <i>Triple Botton Line</i> .....	81
Figura 4.18 – Relação PMEs Defensivas e <i>Triple Botton Line</i> .....	81
Figura 4.19 – Relação PMEs Reativas e <i>Triple Botton Line</i> .....	81
Figura 4.20 – Ordem de Aplicação do <i>Framework</i> por Perfil Estratégico.....	82
Figura 5.1 – Síntese das Diretrizes de RSE .....	86
Figura 5.2 – Ações de triple botton line de acordo com o perfil estratégico Prospector.....	90
Figura 5.3 – Ações de triple botton line de acordo com o perfil estratégico Reativo.....	91
Figura 5.4 – Ações de triple botton line de acordo com o perfil estratégico Analítico.....	91
Figura 5.5 – Ações de triple botton line de acordo com o perfil estratégico Defensivo.....	92
Figura 5.7 – Sequência para Inserção de ações de Sustentabilidade para PMEs.....	94

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Pesquisas Utilizando a Tipologia de Miles e Snow (1978).....	23
Tabela 2.2 – Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos.....	27
Tabela 2.3 - Comparativo entre Relatórios de Sustentabilidade GRI G3 e GRI G4.....	33
Tabela 2.4 - Síntese de Pesquisas envolvendo PMEs e Relatórios de Sustentabilidade GRI.....	34
Tabela 2.5 – 7 Princípios da Responsabilidade Social – ISO 26000.....	36
Tabela 2.6 – Temas Centrais da Norma ISO 26000.....	37
Tabela 2.7 – Síntese de Pesquisas Envolvendo PMEs e a ISO 26000.....	40
Tabela 3.1– Critérios quantitativos e qualitativos para classificação de PMEs.....	47
Tabela 3.2 – Classificação das empresas de pequeno porte segundo órgãos brasileiros.....	49
Tabela 4.1– Quantitativo de PMEs por perfil estratégico baseado na tipologia de Miles e Snow (1978).....	59
Tabela 4.2 – Conhecimento sobre o Conceito de RSE e Sustentabilidade.....	61
Tabela 4.3 – Fatores de Avaliação de Interesse por Adoção de RSE.....	76
Tabela 5.1 – Fatores da <i>triple botton line</i> para o <i>Framework</i> de Inserção de RSE em PMEs.....	88

## LISTA DE SIGLAS

ABIH - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

AFAQ - *Association for Academic Quality*

BNB – Banco do Nordeste do Brasil

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CERES – *Coalition for Environmentally Responsible Economies*

CMMAD – Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento

CNUMAD – Conferência das Nações Unidas sobre os Meio Ambiente e Desenvolvimento

GRI - *Global Reporting Initiative*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ISEA – *Institute of Social and Ethical Accountably*

ISO - International Organization for Standardization

MoU - *Memorandum of Understanding*

NBR - Norma Brasileira

OECD - *Organization for Economic Co-operation and Development*

ONG - Organizações não governamentais

ONU - Organização das Nações Unidas

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequenas e Médias empresas

PNUMA - Programa das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente

RSE- Responsabilidade Social Empresarial

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

UBQ - União Brasileira para a Qualidade

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Contextualização .....	12
1.2	Objetivos.....	14
1.3	Metodologia .....	15
1.3.1	Procedimentos Técnicos .....	15
1.4	Estrutura da Pesquisa .....	17
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	19
2.1	Estratégia Empresarial .....	19
2.1.1	Tipologia Estratégica Miles e Snow .....	21
2.2	Responsabilidade Social .....	27
2.3	Relatórios de Sustentabilidade.....	29
2.3.1	Relatório GRI – <i>Global Reporting Initiative</i> .....	30
2.3.1.1	Relatórios de Sustentabilidade GRI nas PMEs.....	32
2.4	Normatização e Responsabilidade Social .....	33
2.4.1	ISO 26000.....	34
2.4.1.1	ISO 26000 e PMEs .....	38
2.5	Integração Relatório de Sustentabilidade GRI – G4 e ISO 26000.....	40
2.6	Considerações do Capítulo .....	41
3	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR ESTUDADO .....	42
3.1	Empresas de Pequeno Porte .....	42
3.1.1	Classificação das Empresas de Pequeno Porte .....	44
3.2	Setor de Serviços .....	49
3.2.1	Setor de Serviços de Hospedagem.....	52
3.3	Considerações do Capítulo .....	54
4	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS PMEs ESTUDADAS .....	55
4.1	Descrição do Estudo .....	55
4.2	Diagnóstico do perfil estratégico do Gestor baseado na Tipologia Miles e Snow .....	56
4.3	Diagnóstico Responsabilidade Social nas PMEs estudadas .....	59
4.3.1	Conceito de Sustentabilidade e RSE.....	60
4.3.2	Estratégia de Desenvolvimento Sustentável .....	61
4.3.3	Percepção dos Possíveis Resultados da Implementação de Estratégias Sustentáveis .....	65
4.3.3.2	Atrai e Retém Clientes.....	67
4.3.3.3	Diferencia os Produtos e Serviços dos Concorrentes .....	68
4.3.3.4	Melhora as Condições de Trabalho dos Funcionários .....	69
4.3.3.5	Aumenta as Vendas e Margens.....	70
4.3.3.6	Participação em Novos Mercados.....	71
4.3.3.7	Redução de Custos .....	72
4.3.4	Possibilidade de Adoção de RSE.....	74
4.3.5	Conhecimento sobre Relatórios de Sustentabilidade GRI e ISO 26000 .....	78
4.4	Relação do perfil Estratégico e grau de importância sobre triple botton line .....	78
4.5	Considerações do Capítulo .....	81
5	PROPOSTA DE INSERÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS PMES.....	83
5.1	Framework para Implantação de Ações de Responsabilidade Social baseados na ISO 26000 e no Relatório de Sustentabilidade GRI – G4 .....	83
5.1.1	– Primeira fase – Diagnóstico.....	84
5.1.2	– Priorização do fator da <i>triple botton line</i> de acordo com o perfil estratégico .....	86
5.1.3	<i>Due diligence</i> .....	91

5.1.4	Ampliação das ações de RSE .....	92
5.2	Considerações do Capítulo .....	94
6	<i>Conclusões</i> .....	95
6.1	Considerações Finais .....	95
6.2	Limitações do Trabalho .....	96
6.3	Recomendações para trabalhos futuros.....	97
	<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i> .....	98
	<i>ANEXO 1 - Tabela de correspondência entre o guia para o relatório GRI G4 e a ISO 26000</i> .....	105
	<i>ANEXO 2 - Questionário de identificação do perfil estratégico</i> .....	115
	<i>APÊNDICE 1 – Questionário sobre o posicionamento das PMEs em relação à sustentabilidade</i> .....	119
	<i>APÊNDICE 2 – Questionário grau de importância atribuído a responsabilidade social baseada na ISO 26000 e relatório de sustentabilidade GRI G4</i> .....	122

## **1 INTRODUÇÃO**

Este capítulo expõe as características gerais do presente trabalho, apresentando a introdução, bem como a importância do tema em que se baseia a pesquisa. O capítulo tem início com uma contextualização seguida dos objetivos gerais e específicos, a metodologia utilizada e a estrutura da tese.

### **1.1 Contextualização**

O cenário econômico possui um caráter dinâmico sofrendo modificações que atingem as esferas sociais, econômicas e ambientais seja de forma direta ou indireta. O dinamismo da economia leva a novas demandas, com consumidores mais exigentes e atentos ao posicionamento das empresas no mercado. Diante de tal panorama as empresas, independente do ramo de atuação e do seu porte, necessitam buscar alternativas de gestão que acompanhem e atendam às novas solicitações para que possam se manter competitivas.

Dentro deste contexto encontram-se também as Pequenas e Médias empresas (PMEs), buscando alternativas viáveis ao atendimento das novas demandas e sua permanência no mercado. Estas empresas requerem uma atenção especial devido às suas particularidades como a forma de seu gerenciamento, o qual diverge dos padrões gerais devido a restrições como porte, número de funcionários e orçamento (BOS-BROUWERS, 2010; KLEWITZ e HANSEN, 2013).

As PMEs merecem atenção particular, pois existem em um largo número em todo o mundo, geram uma grande quantidade de empregos formais e informais e são responsáveis por grande parcela da economia, como também, reunidas, tem relevante contribuição para poluição e degradação sócio ambiental (OECD, 2002; Hillary, 2000). Neste contexto, torna-se necessário adotar ferramentas que auxiliem no gerenciamento dos impactos causados por empreendimentos deste porte sem que incorra em altos custos. Certificações sobre Sustentabilidade e Responsabilidade Social surgem como mecanismos para que estas empresas tenham maior adequação ao mercado e atendam aos pressupostos da sustentabilidade.

Dentre os diversos mecanismos acerca da Sustentabilidade dispõem-se de relatórios de sustentabilidade, estes responsáveis pela divulgação de informações sobre as empresas em um determinado período tem tempo e que abarque as questões sociais, ambientais e econômicas

(UBQ, 2015). Dentre esses, o relatório de sustentabilidade GRI – *Global Reporting Initiative* – G4 surge como uma alternativa viável às empresas desse porte, posto que sua publicação não possui exigência orçamentária, é de caráter gratuito, bastando atender à publicidade de acordo com os indicadores do relatório. Este relatório é reconhecido internacionalmente e, de acordo com o GRI (2015), o Brasil é o terceiro país com maior número de empresas que publicam seus relatórios de sustentabilidade, atrás apenas dos Estados Unidos e da Espanha.

Para além, a Norma Internacional ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social, também de caráter gratuito, traz diretrizes para a adoção de práticas de Responsabilidade Social visando à sustentabilidade (ISO, 2015). Esta norma não é certificável, porém pode ser adotada por empresas de todos os portes e segmentos.

Conjuntamente, o Relatório de Sustentabilidade GRI – G4 e a ISO 26000, levam os empreendedores a atuar de forma mais atenciosa nas ações relativas à responsabilidade social, estas que, trabalhadas de forma sustentável geram benefícios aos *stakeholders*.

No contexto das PMEs, nem sempre é possível assegurar a efetiva adoção de relatórios ou normas por possuírem algumas dificuldades estratégicas, como a falta de conhecimento de seu perfil estratégico e a restrição do número de funcionários (FORSMAN, 2008), deixando de usufruírem ao máximo das vantagens da estrutura dos sistemas de gestão.

Diante desta fragilidade, é necessário conhecer previamente como se dá o funcionamento de tais empresas, especialmente identificando o perfil estratégico e assim melhor direcionar ações de responsabilidade social e sustentabilidade. Empresas deste porte normalmente têm suas decisões estratégicas tomadas de acordo com o perfil do gerente/proprietário, e não seria diferente ao que se refere ao seu posicionamento sócio responsável (Zorpas, 2010). Atendendo às particularidades das PMEs e dentre as tipologias estratégicas existentes na literatura, utilizou-se a tipologia proposta por Miles e Snow (1978), por permitir a identificação do perfil estratégico da empresa de acordo com o perfil do seu proprietário/gerente, que considera a estratégia empresarial uma consequência das mudanças do ambiente em que atuam.

Dentro desta conjuntura, a pesquisa visa propor um *framework* direcionado à implementação de ações de responsabilidade social e sustentabilidade baseado no relatório de sustentabilidade GRI – G4 e na norma ISO 26000, nas PMEs do setor hoteleiro. Para tal, foi utilizada a tipologia estratégica proposta por Miles e Snow (1978), no intuito de identificar os perfis estratégicos das empresas pesquisadas e obter o posicionamento destas em relação à responsabilidade social, além de direcionar os requisitos de implementação de acordo com os

fatores prioritários de cada perfil em relação ao seu posicionamento acerca da *triple bottom line*, fatores ambientais, sociais e econômicos.

Como já mencionado tanto a norma ISO 26000 quanto os relatórios de sustentabilidade GRI – G4 são gratuitos, tornando-se viáveis e seus resultados publicáveis diante da realidade relativa ao porte das empresas estudadas. No entanto, os manuais de implementação das ações de responsabilidade social são extensos e considerados complexos pelas PMEs. O *framework* proposto visa simplificar a implementação da norma ISO 26000 e a efetiva publicação de relatórios GRI – G4, no intuito de melhor dispor estes empreendimentos no mercado em relação ao posicionamento, sócio responsável, competitivo e sustentável.

## 1.2 Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo geral desenvolver um *framework* de adequação de PMEs do setor hoteleiro às conformidades da norma ISO 26000 integrada com as diretrizes do Relatório de Sustentabilidade GRI – G4 tendo como base o perfil estratégico dos empreendimentos de acordo com a tipologia estratégica proposta por Miles e Snow (1978) a fim de reduzir pontos críticos de adoção e permitir que estas empresas implementem ações de responsabilidade social em sua estratégia.

Para o alcance do objetivo geral, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o perfil estratégico de PMEs do setor hoteleiro utilizando a tipologia de Miles e Snow (1978);
- Verificar como se dá o desenvolvimento da Sustentabilidade e Responsabilidade Social, sua influência e relevância dentro das PMEs do setor hoteleiro;
- Identificar dificuldades encontradas na adoção das práticas de sustentabilidade e como estão sendo desenvolvidas;
- Desenvolver um *framework* para aplicação da ISO 26000 integrado com o Relatório de Sustentabilidade GRI para as PMEs do setor hoteleiro;
- Direcionar o *framework* para aplicação de acordo com o perfil estratégico das PMEs;

### 1.3 Metodologia

Conforme Vergara (2000), uma pesquisa pode ser caracterizada de acordo com os meios e fins utilizados para o alcance dos objetivos. Diante disso, este estudo pode ser caracterizado, quanto a sua natureza, como exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória procura conhecer e expor maiores informações sobre determinado assunto. Já a pesquisa descritiva busca analisar o fenômeno como ele realmente se apresenta, sem que haja manipulação por parte do pesquisador (MARCONI e LAKATOS, 2009).

O método exploratório descritivo tem como proposta a formulação de um problema, por parte do pesquisador, para desta forma facilitar sua familiarização com o ambiente, gerando assim embasamento para aprofundar uma pesquisa mais precisa adiante. Esta metodologia permite elencar objetivos hipotéticos e novos campos de pesquisa, facilitando o acesso às questões da pesquisa sendo adequada à coleta de dados limitados (Eisenhardt e Graebner, 2007).

Essa classificação confirma o caráter exploratório como a procura de respostas através do levantamento de informações, as quais visam esclarecer situações. Neste caso, isso se dá através da verificação da identificação da tipologia estratégica das PMEs estudadas como também a verificação da existência ou não de ações voltadas à Sustentabilidade e Responsabilidade Social. A característica descritiva demonstra a importância da adoção destas práticas nas PMEs e a adaptação da normatização ISO 26000 e indicadores de Sustentabilidade GRI para implementação nessas empresas como ferramenta de ganho competitivo.

O universo da pesquisa é composto por trinta e duas PMEs do ramo de hotelaria das cidades de Olinda e Recife, Pernambuco. Os sujeitos da pesquisa foram os gestores e proprietários das empresas.

#### 1.3.1 Procedimentos Técnicos

O tema da pesquisa foi abordado de forma combinada, considerando aspectos das pesquisas quantitativas e qualitativas em seu todo ou em alguma etapa do processo (TURRIONI e MELLO, 2012).

No que se refere aos procedimentos para se atingir o estudo, foi realizado inicialmente um levantamento bibliográfico sobre a estratégia empresarial, tipologia estratégica de Miles e

Snow, Características das PMEs, Responsabilidade Social, Relatórios de Sustentabilidade GRI e ISO 26000.

Posteriormente, foi desenvolvido um questionário baseado no questionário de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) o qual foi direcionado aos gestores e proprietários das PMEs estudadas. Através dessas inquirições, foi possível identificar o perfil estratégico das PMEs de acordo com a tipologia proposta por Miles e Snow (1978). O questionário encontra-se disponível no Apêndice 1.

Paralelamente um questionário elaborado com base nos questionários de Tuttillo (2012) e Vasconcelos (2012), voltado à identificação da utilização ou não de ações voltadas à sustentabilidade nas empresas foi aplicado aos proprietários/gerentes a fim de identificar a relação das PMEs com as questões ambientais e quais suas ações e perspectivas, o questionário está disposto no Apêndice 2. Para elaboração deste questionário foram utilizadas algumas das diretrizes propostas pelo Relatório de Sustentabilidade GRI – G4 como também da norma ISO 26000, Anexo 1.

Ante os dados obtidos, foi possível direcionar um *framework* voltado às PMEs no que tange à sustentabilidade de acordo com o perfil estratégico identificado. Este direcionamento tem como base a norma ISO 26000 e o Relatório de Sustentabilidade GRI – G4, os quais tem reconhecimento internacional, oferecem viabilidade às PMEs e melhoram o posicionamento destas no contexto mercadológico. O diagrama de fluxo da Figura 1.1 apresenta a sequência das ações utilizadas para realização desta pesquisa.

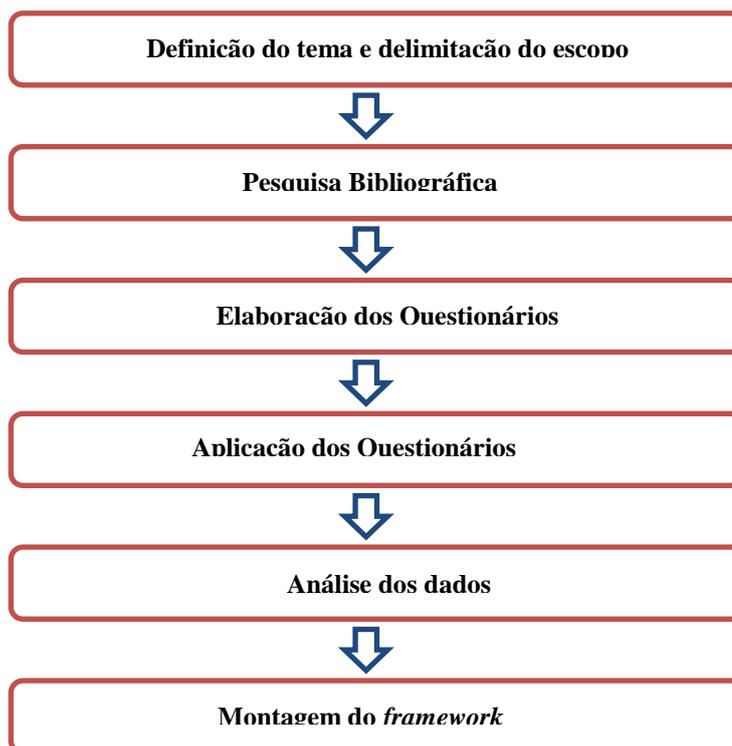


Figura 1.1 – Diagrama de Fluxo da Metodologia

Fonte: Esta pesquisa (2016)

## 1.4 Estrutura da Pesquisa

O documento está estruturado em 6 capítulos: Introdução, Revisão de Literatura, Caracterização do Setor Estudado, Diagnóstico Estratégico e de Responsabilidade Social das PMEs Estudadas, Proposta de Inserção de Responsabilidade Social nas PMEs, Conclusões e as Referências Bibliográficas.

O primeiro capítulo trata da apresentação do assunto abordado. É iniciado por uma contextualização sobre a temática trabalhada seguida dos objetivos gerais e específicos, metodologia e da presente seção.

O Capítulo 2 refere-se à Revisão de Literatura, expõe os pressupostos teóricos que fundamentam a compreensão do assunto objeto desta investigação. Está estruturado nos seguintes aspectos: Estratégia Empresarial, Tipologia Estratégica de Miles e Snow; Responsabilidade Social; Relatórios de Sustentabilidade, Relatório GRI – *Global Reporting Initiative*, Relatórios e Sustentabilidade GRI nas PMEs; Normatização e Responsabilidade Social, ISO 26000, ISO 26000 nas PMEs; Integração do Relatório de Sustentabilidade GRI – G4 e ISO 26000.

O terceiro capítulo trata da Caracterização do Setor Estudado expondo as características e posicionamento econômico. Está dividido em: Empresas de Pequeno Porte, Classificação das Empresas de Pequeno Porte; Setor de Serviços e Setor de Serviços de Hospitalidade e as Considerações do Capítulo.

O quarto capítulo traz o Diagnóstico Estratégico e Sócio Responsável das Pequenas e Médias Empresas e está composto pelas seções: Descrição do Estudo; Diagnóstico do Perfil Estratégico do Gestor baseado na Tipologia de Miles e Snow; Diagnóstico Responsabilidade Social nas PMEs estudadas, Conceito de Sustentabilidade e RSE, Estratégia de Desenvolvimento Sustentável, Percepção dos Possíveis Resultados da Implementação de Estratégias Sustentáveis; Possibilidade de Adoção de RSE e Conhecimento sobre Relatórios de Sustentabilidade GRI E ISO 26000.

O quinto capítulo expõe o *Framework* proposto e é composto por: Descrição do *Framework* de Implementação de Ações Sustentáveis/Responsabilidade Social baseado na ISO 26000 e no Relatório de Sustentabilidade GRI-G4 e as Considerações do Capítulo.

O sexto capítulo trata da Conclusão da pesquisa, é composto por: Conclusões; Limitações do Trabalho, e Recomendações para Trabalhos Futuros.

O sexto capítulo é seguido das Referências Bibliográficas, Anexos e Apêndices.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo é composto pelo embasamento teórico necessário à produção deste trabalho. São apresentados resultados de trabalhos e pesquisas encontrados na literatura, órgãos e sites relacionados aos assuntos mais pertinentes. Assim como os principais conceitos abordados na tese, tais como: Estratégia Empresarial, Tipologia Estratégica de Miles e Snow, Responsabilidade Social, Relatórios de Sustentabilidade, Normatização e Responsabilidade Social, Integração do Relatório de Responsabilidade GRI e ISO 26000.

### 2.1 Estratégia Empresarial

Ante as particularidades inerentes às PMEs, conceituar estratégia requer uma avaliação adequada às suas distinções e seu surgimento. Foi durante a Segunda Guerra Mundial que a estratégia passou a integrar a ajustar-se à conjuntura corporativa. Naquele momento a dificuldade de alocar recursos escassos tornou necessária a adoção de medidas que permitissem a sobrevivência dos negócios (GHEMAWAT, 2007).

A partir desta inserção da estratégia no contexto mercadológico, surgiram várias abordagens sempre almejando o desenvolvimento e melhor adequação dos fatores estratégicos às empresas e mercados. Conforme Liu *et al.* (2011), a estratégia pode ser definida como um conjunto de comportamentos que têm sido desenvolvidos por uma organização para manter um nível de desempenho positivo continuamente.

Considerando uma visão mais genérica De la Ville e Mounoud (2006), tratam da estratégia como prática, relatam que a estratégia não se trata apenas de ser um fenômeno essencialmente econômico e consideram que a estratégia adquire relevância social e organizacional, ou seja, passa-se a reconhecê-la, como um fenômeno multidimensional, econômico, social e organizacional, tem-se a necessidade de pensá-la diferentemente em termos metodológicos.

Ao mesmo tempo em que se compreende a estratégia como algo que as pessoas e as organizações fazem, e não como algo que as organizações possuem, entende-se que o processo de construção social dessa estratégia pode ser metaforicamente, considerado como um processo de “escrita e leitura” (DE LA VILLE, MOUNOUD, 2003).

A partir dessa metáfora, a estratégia pode ser concebida como um processo criativo contínuo envolvendo não só o que os estrategistas produzem – ou escrevem – (orçamentos, planos, estratégias) mas também os meios pelos quais os membros da

organização consomem – ou lêem – suas produções. Visto dessa maneira, estudar a prática da estratégia implica dar mais espaço para o que os gerentes e os empregados constroem ou fazem, como eles usam e transformam o grande discurso da estratégia. Isto repousa em uma multiplicidade de formas interconectadas de fala, ação e crença.

Seguindo essa linha de pensamento, sugere-se que a mudança de foco do discurso da “grande estratégia” para a minúcia da prática cotidiana necessariamente conduz à apuração das diferenças entre discursos e narrativas (DE LA VILLE, MOUNOUD, 2003). Tal perspectiva condiz diretamente às condições das PMEs, as quais, em sua maioria, possuem seu perfil estratégico definido de acordo com o comportamento e crenças dos seus gestores.

Em uma perspectiva interacional, De La Ville e Mounoud (2006), propõem que o processo de formação da estratégia consiste em um processo narrativo que organiza a polifonia dentro de várias lógicas, o processo de formação da estratégia nunca é controlado por um único ator. Ainda segundo os mesmos autores, o processo estratégico pode ser entendido como esforços permanentes de comunicação para a aceitação de novas estratégias por parte dos *stakeholders*. Sob uma leitura comunicacional, esses autores discutem o processo estratégico a partir da metáfora de escrita e leitura, referindo-se aos discursos estratégicos formais e da sua interpretação por parte dos atores organizacionais (SING *et al.* 2008).

Já Miles e Snow (1978) defendem que as escolhas estratégicas dos gestores, embora restritas pelo contexto empresarial, são definidas levando em consideração a visão e os valores dos executivos. Para estes autores ambos os fatores são igualmente importantes para definir a estratégia, as tipologias propostas por estes autores enxergam a organização como um sistema não apenas econômico, mas sim um sistema completo que considera também questões sociais e ambientais.

Desta forma, a pesquisa tem como base a visão macro dos dois grupos de autores supracitados, iniciada por uma visão sócio, econômico, organizacional, defendida por De la Ville e Mounoud (2006), seguida da tipologia estratégica proposta por Miles e Snow (1978) tendo este último grupo de autores como a tipologia estratégica adotada nesta pesquisa para identificação do perfil empresarial.

Diante das tipologias existentes, as estratégias genéricas fornecidas por Miles e Snow (1978) surgem como uma alternativa mais abrangente que permite um agrupamento de empresas mais preciso, além de ser aplicável a empresas de todos os

portes e segmentos, enquadrando-se à realidade das PMEs. Esta tipologia será tratada na próxima seção.

### 2.1.1 Tipologia Estratégica Miles e Snow

Como exposto na seção anterior há na literatura diversas tipologias que analisam e classificam distintas nuances da estratégia organizacional. Cada uma destas possui seu mérito adequando-se de acordo com a perspectiva considerada. Diante do objeto de estudo da presente pesquisa a taxonomia proposta por Miles e Snow (1978) apresenta-se como a que permite um melhor resultado na análise do perfil estratégico destas companhias dado que pode ser aplicada a empresas de todos os portes, especialmente, traça o perfil estratégico conforme o perfil do gestor/proprietário, situação comum em empresas de pequeno porte. A tipologia oferece um detalhamento teórico extenso, permitindo que seja generalizada em diferentes contextos (MOORE, 2005).

A tipologia Miles e Snow possui mais de trinta anos, é uma das mais validadas tanto teórica quanto empiricamente (PARNELL e WRIGHT, 1993; DOTY, GLICK e HUBER, 1993; DESARBO *et al.*, 2005). Devido ao tempo de existência, a teoria é uma das mais duradouras, examinadas e utilizadas, tornando-se mais robusta (HAMBRICK, 2003). Desta forma, recebe maior atenção, pois descreve a organização como um sistema dinâmico e integrado, como um sistema complexo, inter-relacionando estratégia, estrutura e processo permitindo observar a organização como um todo (TORRES e MURRAY, 2002).

Gimenez (2000) corrobora estas afirmações quando alega que além de possibilitar uma classificação mais abrangente das estratégias empresarias, a qual permite um maior agrupamento de empresas, esta taxinomia propõe a identificação das organizações como conjuntos integrados que interagem com seus ambientes, uma vez que especifica relacionamentos entre estratégia, processos e estruturas. A tipologia proposta considera que o perfil do gestor sofre influências das experiências vividas no meio em que o empreendimento está inserido, e estas experiências refletem sobre seus líderes, ou seja, o perfil da empresa é consequência do perfil dos gerentes/proprietários (TORRES E MURRAY, 2002).

A relevância da tipologia estratégica proposta por Miles e Snow (1978) pode ser observada na Tabela 2.1, a seguir, a qual sintetiza pesquisas consideradas relevantes acerca da temática.

Tabela 2.1 - Pesquisas Utilizando a Tipologia de Miles e Snow (1978)

Autores	Foco da Pesquisa
Hambrick (1983)	Testou e ampliou a tipologia de Miles e Snow explorando a eficácia dos tipos estratégicos em diferentes ambientes. Além disso, examinou as diferenças de atributos entre Defensores e Prospectores.
McDaniel e Kolari (1987)	Examinaram a tipologia em relação ao campo da estratégia de marketing. Os resultados fornecem apoio para a aplicabilidade da tipologia na área de estratégia de marketing.
McKee, Varadarajan e Pride (1989)	Examinaram a eficácia da tipologia estratégica de Miles e Snow dentro do quadro de mercados dinâmicos e voláteis.
Conant, Mokawa, e Varadarajan (1990)	Desenvolveram uma escala multi-item de operacionalização da tipologia estratégica de Miles e Snow. Estudaram a relação entre os tipos estratégicos, diferenças de competências de mercado e desempenho organizacional.
DeSarbo, Di Benedetto, Song e Sinha (2005)	Utilizou uma tipologia quantitativa para examinar as diferenças nas capacidades estratégicas, desempenho e fatores ambientais como relacionados aos tipos estratégicos Miles e Snow.
DeSabro, Di Benedetto, Jedidi e Song (2006)	Utilizou uma equação estrutural como método base para estimar empiricamente uma tipologia "ótima". Elas derivaram quatro soluções mistas para melhoria da tipologia Miles e Snow em termos estatísticos.
Akman, Özcan e Hatipoglu (2013)	Utilizaram as tipologias de Miles e Snow como base para tomada de decisão multicritério Fuzzy em estratégias inovativas.
Sollosy (2013)	Analisou a tipologia proposta por Miles e Snow através das capacidades dinâmicas, com ênfase particular na ambidestria. Cada elemento da tipologia recebeu vários graus de estudo focados na gestão e marketing.

Fonte: Esta pesquisa (2016)

Apesar de um número significativo de pesquisas que consideram a tipologia proposta por Miles e Snow (1978), não foram encontrados trabalhos que relacionem o tema às questões de responsabilidade social em empresas de pequeno porte. Diante deste cenário o presente trabalho vem contribuir com a junção das temáticas a fim de oferecer alternativas estratégicas para as PMEs, além de contribuir com a literatura.

Considerando o objeto desta pesquisa, PMEs, a tipologia proposta por Miles e Snow (1978), adequa-se às particularidades destes empreendimentos como sistemas complexos, especialmente relativos às suas restrições orçamentárias, número de funcionários e tamanho. Dado que na maioria dos casos as PMEs são geridas pelos seus proprietários e a forma de gestão torna-se reflexo do comportamento do gestor, estes empreendimentos têm o perfil estratégico composto pelo perfil do gerente/proprietário, ou seja, baseia-se nas experiências pessoais do administrador. Apoiando este fator,

Torres e Murray (2002) afirmam que a classificação das estratégias genéricas propostas por Miles e Snow (1978), baseia-se na postura do gestor no momento de resposta às mudanças de condições ambientais.

Para o melhor entendimento do processo de escolha da estratégia empresarial proposta por Miles e Snow (1978), é essencial analisar o ciclo adaptativo, ou seja, como as organizações podem alinhar sua gestão ao meio ambiente em que estão inseridas. Para os autores, a tomada de decisão em relação ao processo de adaptação organizacional irá definir qual perfil estratégico caracteriza a gestão da empresa.

O ciclo adaptativo divide-se em três problemas que devem ser resolvidos constantemente pelos gestores com a finalidade de manter a empresa atuante no mercado, são eles (MILES e SNOW, 1978):

- O problema empreendedor: Trata-se da definição de domínio de produtos e/ou serviços específicos e público-alvo da empresa. Para os autores a busca do gestor da empresa por recursos que solucionem esta questão torna-se a solução deste problema;
- Problema de Engenharia: Problema relacionado à escolha de sistemas técnicos adequados à produção e distribuição, à operacionalização de soluções administrativas para o problema empreendedor por meio da comunicação e controle;
- Problema administrativo, relacionado à estrutura e aos processos organizacionais como seleção, racionalização e estabilização de processos e atividades, formulação e implementação de processos que garantam o desenvolvimento contínuo da empresa;

Frequentemente a adaptação se inicia pela fase empreendedora, seguida pela resolução de problema de engenharia e finalmente o problema administrativo, no entanto, o ciclo adaptativo pode ser iniciado em qualquer uma das fases (MILES e SNOW, 1978). Os autores recomendam que as soluções para os problemas do ciclo adaptativo devem ser procuradas simultaneamente. A sistematização dos três problemas forma o ciclo adaptativo disposto na Figura 2.1.

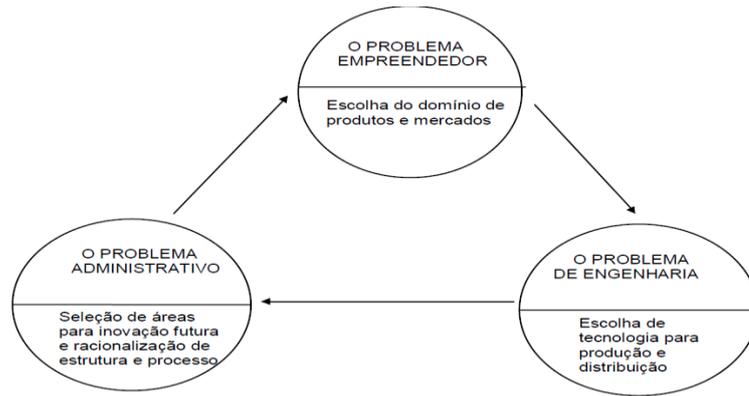


Figura 2.1 - O Ciclo Adaptativo

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978, p. 24)

Ainda segundo Miles e Snow (1978), a solução de cada um dos três problemas apresentados no ciclo possui uma resolução que envolve tecnologia, processos e estrutura de acordo com as particularidades caracterizadas por cada problema, estas soluções moldarão a estratégia de mercado.

Ante tal cenário, as organizações buscam decidir quais atitudes devem ser tomadas em relação aos problemas do ciclo adaptativo. Miles e Snow (1978) declararam que as alternativas estratégicas obedecem a uma perspectiva de comportamento organizacional parcialmente elencada conforme as decisões de investimento tomadas pelo gestor. Neste contexto, as relações com as respostas e condições ambientais e com seu ciclo adaptativo e a busca de solução para os problemas do ciclo, levaram os autores a propor quatro tipologias estratégicas, são elas: Analítica, Prospectora, Defensora e Reativa, as quais estão descritas a seguir (MILES e SNOW, 1978).

- **Estratégia Analítica:** Neste aspecto as empresas dependem do domínio do ambiente de mercado em que estão inseridas. Procuram manter uma linha limitada de produtos e/ou serviços relativamente estável e observam as novas ideias dos concorrentes adotando rapidamente aquelas que aparentam ser mais promissoras, ou seja, tentam adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Usualmente, possuem um controle e tomada de decisão centralizada, porém há flexibilidade nas ações. Em muitos aspectos, está em uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora;
- **Estratégia Prospectora:** Busca novas oportunidades de mercado, analisa tendências de mercado e desenvolve novas linhas de produtos/serviços.

Gestores flexíveis quanto às mudanças e incertezas. Possui atividades empresariais descentralizadas e tende à inovação, valorizando ser uma das primeiras a apresentar novos produtos no mercado, ainda que os esforços para tal não sejam significativamente lucrativos. Baixo nível de padronização nos processos produtivos, dificultando medições, análises e melhorias;

- **Estratégia Defensiva:** Procuram manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável e mais limitada do que os concorrentes. Possuem domínio do produto/mercado e não procuram oportunidades fora do seu domínio. Dedicam-se a melhorias de qualidade, eficiência produtiva, financeira, de produção e de pessoal a fim de proteger seu domínio e restringem-se ao que sabe fazer bem, ou melhor, do que seu concorrente. Seus gestores são altamente especializados em suas atribuições. O controle e tomada de decisão são centralizadas;
- **Estratégia Reativa:** Não possuem habilidade para responder às mudanças ocorridas no seu ambiente e possuem um comportamento mais inconsistente do que as estratégias anteriores. Percebem alterações e incertezas no ambiente, mas pela inexistência de uma estratégia estruturada não realizam ajustes, a não ser quando forçados por pressões competitivas para evitar a perda de clientes e para manter a lucratividade. A organização é forçada a esta modalidade quando os gestores são incapazes de exercer um dos outros três tipos de estratégias estáveis.

De acordo com a importância incumbida aos problemas do ciclo adaptativo Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) sintetizaram as diferentes características encontradas nos quatro tipos estratégicos propostos por Miles e Snow (1978) a fim de melhorar a operacionalização destas tipologias. Além de sintetizar as propriedades das estratégias genéricas, incluíram onze dimensões estratégicas interligando o ciclo adaptativo e as estratégias genéricas sugeridas por Miles e Snow (1978) a fim de facilitar a caracterização das empresas.

As dimensões sugeridas por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) e suas relações com as tipologias estratégicas e componentes do ciclo adaptativo estão dispostas na Tabela 2.2 a seguir.

Tabela 2.2 - Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu Mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/forte monitoramento organizacional	Orientado para o Mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para a concorrência e complete	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal. <i>expertise</i> básica	Tecnologias múltiplas/avançando na fronteira	Tecnologias interrelacionadas/na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/fluidez
	Anteparos tecnológicos ( <i>buffers</i> )	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão dominante	Finanças e produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/ dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/ Autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Domada por assessors/orientada por matriz	Autoridade formal rígida/ desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no Mercado/volume de vendas	Método múltiplos/ calculus de riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ Resolver problemas remanescentes

Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)

Percebe-se que o cruzamento de dimensões e tipologias estratégicas dispostas na figura anterior permite uma melhor análise dos diversos aspectos inerentes. Conforme Liu et al. (2011) a estratégia pode ser definida como um conjunto de comportamentos que têm sido desenvolvidos por uma organização para manter um alto nível de desempenho continuamente.

## 2.2 Responsabilidade Social

Em meados do final do século XIX passou-se a observar com mais cautela a necessidade da utilização dos recursos para que este pudesse apresentar condições de sobrevivência às gerações futuras.

No entanto, apenas após a segunda guerra mundial questões atreladas ao âmbito social passam a se destacar, especialmente em decorrência da criação da ONU – Organização das Nações Unidas com o objetivo de tratar do desenvolvimento social (TUTILLO, 2012).

Ao longo dos anos estas questões foram gradativamente aflorando nas discussões e passaram a surgir reuniões mundiais como o Clube de Roma, tratava-se de um grupo de trinta especialistas, economistas, cientistas, industriais, educadores reunidos para aprimorar a utilização dos recursos econômicos, naturais e sociais e encorajar novas atitudes políticas e públicas no intuito de mitigar os problemas. Foi o primeiro grande encontro internacional que esclareceu a diferenciação entre crescimento e desenvolvimento econômico (PELICIONI, 2004).

Em 1972, a Conferência de Estocolmo conhecida como Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente, contou com a participação de 113 países. Nesta ocasião foram discutidos pela primeira vez os impactos ambientais, políticas, questões sociais e econômicas com a participação de representantes de países de todo o mundo e de forma integrada (ALVES, 2010). Estas discussões levaram à criação do Programa das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente (PNUMA), cometido de monitorar os problemas ambientais no mundo e proteger o meio ambiente (ALVES, 2010).

Em 1978, a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social apresentou uma proposta de balanço social, porém o primeiro balanço social do Brasil só foi elaborado em 1984 (TUTILLO, 2012). Ainda segundo o mesmo autor, os balanços sociais empresariais continuaram crescendo e abrangendo empresas em todo o mundo, sendo então fundada em 1989 *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), visando associar ambiente social, econômico e ambiental de forma sustentável.

Já na década de 1990 a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD) foi criada pela Assembleia Geral da ONU, que tinha como finalidade examinar a viabilidade do desenvolvimento responsável com o meio

ambiente (ALVES, 2012). Posteriormente, em 1992, foi realizada no Rio de Janeiro, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento - CNUMAD (1992), a Eco Rio 92, sua maior motivação foi estabelecer acordos internacionais que respeitem os interesses comuns e resguardecam a integridade do sistema global do desenvolvimento e ecologia (ALVES, 2010).

Já a Conferência Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável realizada na cidade de Joanesburgo, na África do Sul em 2002, tratou de averiguar os avanços das metas das conferências anteriores e buscou meios de erradicar a pobreza, mortalidade infantil, erradicar a fome e melhorar de forma sustentável a qualidade de vida do planeta (ALVES, 2010).

Com o avanço dos anos várias reuniões foram realizadas evoluindo a cada período para inserção da sustentabilidade em todos os contextos e nas organizações. A responsabilidade social deixou de ser unicamente filantrópica passando a assumir um papel de elemento central das organizações (TUTILLO, 2012).

No contexto empresarial diversos trabalhos discutem sobre esta temática, alguns destes trabalhos serão comentados como Reverte (2015) que fez uma análise sobre um programa de inserção da responsabilidade social nas empresas determinado pelo governo espanhol, como conclusão foi constatada a necessidade de envolvimento de todas as partes interessadas para a obtenção de sucesso.

Fifka e Pobizhan (2014) fez uma análise de empresas Russas sobre as ações de responsabilidade social e teve como resultado um bom comprometimento destas instituições devido às heranças comunistas.

Gallardo-Vasquez e Sanches-Hernandez (2014) pesquisaram sobre a responsabilidade social em nível regional e constataram que ações de responsabilidade social geraram vantagem competitiva para as empresas, faltando apenas um maior investimento para maiores benefícios.

Alves e Medeiros (2015) realizaram uma aplicação de ferramentas de ecoeficiência em uma micro empresa do setor de serviços e obtiveram resultados positivos com a aplicação nos aspectos da *triple botton line*.

Percebe-se que há várias pesquisas sendo realizadas sobre o tema em todo o mundo, é necessário desenvolver ferramentas que auxiliem na adequação das empresas a esta realidade. Especialmente as empresas de pequeno porte, tema da pesquisa, apontam também estas atitudes necessitando apenas de suporte para seu

desenvolvimento, dado que observações realizadas confirmam os benefícios advindos de tais práticas.

### 2.3 Relatórios de Sustentabilidade

A globalização e o conseqüente crescimento da competitividade levou as partes interessadas a buscarem conhecer melhor as empresas fornecedoras de bens e serviços. Informações sobre procedimentos gerais realizados pelas empresas passaram a ser também requisitos para tomada de decisão sobre a escolha de uma empresa à outra.

O mercado global passou a valorizar aquelas que demonstram suas atitudes ao contrário daquelas que não deixam transparecer sua preocupação em informar como o seu trabalho está sendo executado. Frente a estas mudanças no comportamento, as organizações buscam maneiras de manterem-se atualizadas e competitivas, para isso são utilizados vários meios como os relatórios de sustentabilidade.

Em 1995 foi lançado no Reino Unido pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA), a norma AA11000 com o objetivo de analisar e fortalecer a qualidade de informações de uma organização sobre suas competências, projetos e sua relação com a sustentabilidade (TUTILLO, 2012). Conforme o mesmo autor, em 1997 a CERES dá início a Iniciativa de um Relatório Global, o GRI.

Ante tais exigências os relatórios de sustentabilidade passaram a ser utilizados nas instituições devido à tendência mundial em acessar documentos que contenham informações múltiplas aos múltiplos *stakeholders*.

Um relatório de sustentabilidade constitui um ato de divulgação único e consolidado que apresenta, de forma razoável e equilibrada, o desempenho de uma organização, durante um período de tempo determinado (UBQ, 2015).

Para tal é necessária a determinação de indicadores que abarquem os temas a serem relatados. Em se tratando de Relatórios de Sustentabilidade os fatores ambientais, sociais e econômicos devem ser abarcados de forma clara e que exponha o posicionamento do empreendimento. Os indicadores são selecionados mediante reuniões com representantes de todo o mundo, que elencam os pontos-chaves a assegurarem a sustentabilidade do empreendimento.

De acordo com Amaral (2003), os Relatórios de Sustentabilidade tem como objetivo primordial o monitoramento dos indicadores através de medições

transparentes, verificáveis e, conseqüentemente, relevantes, tanto para os *stakeholders*, quanto para os gestores, estimulando assim melhorias no desempenho dos processos ou atividades da empresa.

### 2.3.1 Relatório GRI – *Global Reporting Initiative*

Criado em 1997 como iniciativa da ONG Coalisão por Economias Ambientalmente Responsáveis e do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente o GRI tem como objetivo melhorar a qualidade e ampliar a aplicação de relatórios de sustentabilidade. Através de diretrizes o GRI permite que as empresas apresentem um balanço econômico, social e ambiental assim como as incentiva a estabelecer metas e informar se foram ou não alcançadas (GRI, 2015).

Para o GRI uma empresa sócio responsável é aquela que equilibra os investimentos com os desafios de sustentabilidade obtendo resultados favoráveis e ganhos competitivos (ISO, 2015).

Um dos fatores que torna o GRI mais popular é o fato de poder ser aplicado em empresas de todos os tamanhos e segmentos, sem que haja alguma restrição. Os relatórios de Sustentabilidade GRI possuem princípios fundamentais para o alcance da transparência nos relatórios, pode ser aplicado por todas as organizações de todos os segmentos e portes e tem como desafio alcançar o mesmo nível de importância dos relatórios financeiros (GRI, 2015).

De acordo com o GRI (2015), trata-se de uma ferramenta para divulgar e prestar contas a *stakeholders* internos e externos à organização, procura descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais, mais conhecidos como *triple bottom line* e para melhores resultados deve ser incorporado à gestão da empresa.

As informações contidas no relatório devem estar disponíveis para acesso direto (GRI, 2015). O relatório é flexível e não possui tamanho determinado, varia de acordo com o interesse dos *stakeholders*, especialmente o GRI G4 o qual dá mais autonomia para as partes interessadas. As categorias e aspectos essenciais da GRI estão dispostos na Figura 2.2 a seguir.

<b>Categoria</b>	<b>Econômica</b>	<b>Ambiental</b>		
Aspectos <sup>III</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho Econômico</li> <li>• Presença no Mercado</li> <li>• Impactos Econômicos Indiretos</li> <li>• Práticas de Compra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiais</li> <li>• Energia</li> <li>• Água</li> <li>• Biodiversidade</li> <li>• Emissões</li> <li>• Efluentes e Resíduos</li> <li>• Produtos e Serviços</li> <li>• Conformidade</li> <li>• Transportes</li> <li>• Geral</li> <li>• Avaliação Ambiental de Fornecedores</li> <li>• Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos Ambientais</li> </ul>		
<b>Categoria</b>	<b>Social</b>			
<b>Subcategorias</b>	<b>Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente</b>	<b>Direitos Humanos</b>	<b>Sociedade</b>	<b>Responsabilidade pelo Produto</b>
Aspectos <sup>III</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprego</li> <li>• Relações Trabalhistas</li> <li>• Saúde e Segurança no Trabalho</li> <li>• Treinamento e Educação</li> <li>• Diversidade e Igualdade de Oportunidades</li> <li>• Igualdade de Remuneração entre Homens e Mulheres</li> <li>• Avaliação de Fornecedores em Práticas Trabalhistas</li> <li>• Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Práticas Trabalhistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento</li> <li>• Não Discriminação</li> <li>• Liberdade de Associação e Negociação Coletiva</li> <li>• Trabalho Infantil</li> <li>• Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo</li> <li>• Práticas de Segurança</li> <li>• Direitos Indígenas</li> <li>• Avaliação</li> <li>• Avaliação de Fornecedores em Direitos Humanos</li> <li>• Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Direitos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades Locais</li> <li>• Combate à Corrupção</li> <li>• Políticas Públicas</li> <li>• Concorrência Desleal</li> <li>• Conformidade</li> <li>• Avaliação de Fornecedores em Impactos na Sociedade</li> <li>• Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos na Sociedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saúde e Segurança do Cliente</li> <li>• Rotulagem de Produtos e Serviços</li> <li>• Comunicações de Marketing</li> <li>• Privacidade do Cliente</li> <li>• Conformidade</li> </ul>

Figura 2.2 – Categorias e Aspectos das Diretrizes do Relatório de Sustentabilidade GRI G4  
 Fonte: Adaptado de GRI (2016)

A GRI publicou em maio de 2013 a quarta geração de seu relatório de sustentabilidade, criando um processo baseado no consenso de *multi-stakeholders* de vários segmentos diferentes, o GRI G4 passou por diversas revisões a fim de oferecer como base um relatório mais consistente e mais acessível a todos os tipos de empresas (GRI, 2015).

O GRI é de participação voluntária dispõe de cerca de 100 indicadores, os quais se adaptam à realidade de cada empresa e estão em constante aperfeiçoamento para ampliar a adoção de suas diretrizes (GRI, 2015).

Fazendo um comparativo entre a versão anterior, GRI – G3, a versão G4 possui mais indicadores e maior participação dos *stakeholders*. As principais alterações estão dispostas na Tabela 2.3 a seguir.

Tabela 2.3 – Comparativo entre Relatórios de Sustentabilidade GRI G3 e GRI G4

G3	G4
Indicadores de perfil: 42 Indicadores de desempenho: 79 indicadores de 34 aspectos	Indicadores de perfil: 58 (+16) Indicadores de desempenho: 91 indicadores (+12) de 46 aspectos (+12)
Consulta aos <i>stakeholders</i> e materialidade	
Consulta obrigatória a partir do nível B, sem diretriz específica. Materialidade definida a partir de consulta, por consequência, também sem diretriz.	Consulta aos <i>stakeholders</i> e definição de materialidade obrigatória para os dois níveis.
Níveis de aplicação das diretrizes	
A, B ou C - Abrangência dos indicadores - Consulta aos <i>stakeholders</i> - Sinal de + junto ao nível	<i>Core ou Comprehensive</i> (Essencial e Abrangente) Abrangência dos indicadores Integração da sustentabilidade à estratégia

Fonte: Adaptado de GRI (2016)

Como observado na Tabela 2.3, as alterações realizadas na versão G3 trataram de acréscimos de fatores na versão G4 visando uma melhoria nos resultados do relatório, especialmente no que tange à incorporação de ações sustentáveis à estratégia da empresa e a definição dos indicadores a serem elencados por parte dos *stakeholders*, além do acréscimo de alguns indicadores.

#### 2.3.1.1 Relatórios de Sustentabilidade GRI nas PMEs

Considerando as restrições inerentes às PMEs, o Relatório de Sustentabilidade GRI surge como uma alternativa viável à inserção de ações voltadas à sustentabilidade e responsabilidade social nestes empreendimentos.

Como exposto na seção anterior, o Relatório de Sustentabilidade GRI possui um formato que permite a sua utilização em empresas de todos os portes e de todos os ramos de atuação. Este relatório pode ser publicado gratuitamente online não gerando ônus para tais empresas, posto que o investimento financeiro é um dos fatores que mais entravam ações em empresas de pequeno porte (ALVES, 2015; GRI, 2015).

O número de pesquisas sobre o tema ainda é restrito frente à grande quantidade de PMEs, algumas pesquisas confirmam a viabilidade de adoção deste relatório pelos pequenos empreendimentos, como também os benefícios advindos desta ação, a Tabela 2.4 sintetiza alguns destes trabalhos.

Tabela 2.4 – Síntese de Pesquisas envolvendo PMEs e Relatórios de Sustentabilidade GRI

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Descrição da Pesquisa</b>
<b>Alves, Lima e Medeiros (2011)</b>	<i>GRI – Global Reporting Initiative: viable tool for small companies competitive profit</i>	Trataram da viabilidade de adoção do relatório de sustentabilidade GRI em pequenas empresas.
<b>Vasconcelos (2012)</b>	Viabilidade da Adoção dos Indicadores de Sustentabilidade da Diretriz GRI na Estratégia de Sustentabilidade Organizacional em Redes de Micro e Pequenas Empresas	Avaliou a viabilidade da adoção dos indicadores de sustentabilidade descritos nas diretrizes da GRI – G3 na estratégia de sustentabilidade organizacional em rede de micros e pequenas empresas. Os resultados apontaram a adoção como viável à estratégia para a sustentabilidade organizacional dos PMEs.
<b>Tutillo (2012)</b>	Análise dos Indicadores de Sustentabilidade da <i>Global Reporting Initiative</i> nas Lavanderias de Jeans da Cidade de Toritama no Polo Têxtil do Agreste Pernambucano	Analizou os indicadores de sustentabilidade da <i>Global Reporting Initiative</i> em micro e pequenas empresas do setor de lavanderia de jeans na cidade de Toritama. Observou que embora exista desconhecimento do termo sustentabilidade, práticas relativas a desenvolvimento sustentável têm sido adotadas por várias organizações.
<b>Tutillo, Alves e Medeiros (2014)</b>	<i>Small and Medium Enterprises Sustainable Development Strategy view</i>	Apontaram a possibilidade de emissão de relatórios GRI por PMEs. As empresas estudadas apontaram a utilização de ações.

Fonte: Esta Pesquisa (2016)

É possível observar que a adoção deste tipo de relatório torna-se viável a estas empresas sendo uma alternativa de baixos custos que podem gerar vantagens competitivas com menores impactos aos fatores da *triple botton line*. Entretanto, não foram encontradas pesquisas que envolvam as tipologias estratégicas de Miles e Snow para PMEs, nem PMEs do setor hoteleiro, com os relatórios de sustentabilidade GRI.

Ante tal lacuna, a presente pesquisa visa contribuir para um direcionamento mais adequado de ações de responsabilidade social para as PMEs do setor hoteleiro, a fim de suprir este *gap* identificado para contribua com demais pesquisas na aplicação de ações de responsabilidade social.

## 2.4 Normatização e Responsabilidade Social

Esta seção trata da importância das normas de Responsabilidade Social especialmente referentes à ISO 26000. Vale salientar que existem outras normas

voltadas para este fim, entretanto não possuem o reconhecimento internacional da norma ISO 26000. Neste sentido, os princípios desta norma serão tratados a seguir.

#### 2.4.1 ISO 26000

A norma ISO 26000 é fruto de cinco anos de discussões entre especialistas na área de responsabilidade social de todo o mundo sendo publicada em primeiro de novembro de 2010 em Genebra na Suíça (ISO, 2015).

No Brasil, a norma ganhou sua versão em português no dia 8 de dezembro de 2010 sob a versão ABNT NBR ISO 26000. É uma norma voluntária e ao contrário da maior parte das ISOs como a 9000, e 14001, não pode ser usada como padrão de certificação nem se refere a um sistema de gestão. Seu objetivo é auxiliar as organizações a conduzir suas atividades de maneira ética e transparente, no intuito de contribuir com o bem estar social, ambiental e responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades no meio ambiente (COURRENT e LANOIZEÉÉ, 2012).

Uma das particularidades desta norma é a possibilidade de aplicação em todos os tipos de empresas sejam elas governamentais, associações, empresas privadas, instituições religiosas, assim como é possível ser aplicada em empresas de todos os portes (ISO, 2015).

A norma oferece um guia para responsabilidade social empresarial, para tal as empresas necessitam de um comportamento ético e transparente que contribuía para o desenvolvimento sustentável, respeitando as leis e normas internacionais (ISO, 2015). A norma visa uma integração de toda organização e considera os ambientes interno e externo especialmente atendendo às demandas dos *stakeholders*. Balzarova e Castka (2012) afirmam que a abordagem *multi-stakeholder* é uma condição básica para que normas ambientais e sociais possam ser desenvolvidas. Todas as visões devem ser consideradas.

A norma possui em sua estrutura uma seção voltada à compreensão da Responsabilidade Social onde se descrevem contextos históricos e os fatores mais relevantes. Ela possui sete princípios voltados à Responsabilidade Social, estes são originários de acordos internacionais considerados de maior relevância. A Tabela 2.5 a seguir expõe os princípios e suas descrições de acordo com a norma ISO 26000.

Tabela 2.5 - 7 Princípios da Responsabilidade Social – ISO 26000

<b>Princípios</b>	<b>Descrição</b>
<i>Accountability</i>	Ato de responsabilizar-se pelas conseqüências de suas ações e decisões, respondendo pelos seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente, prestando contas aos órgãos de governança e demais partes interessadas declarando os seus erros e as medidas cabíveis para remediá-los.
Transparência	Fornecer aos <i>stakeholders</i> de forma acessível, clara, compreensível e em prazos adequados todas as informações sobre os fatos que possam afetá-las.
Comportamento Ético	Agir de modo aceito como correto pela sociedade - com base nos valores da honestidade, equidade e integridade, perante as pessoas e a natureza - e de forma consistente com as normas internacionais de comportamento.
Respeito pelos interesses das partes interessadas ( <i>Stakeholders</i> )	Ouvir, considerar e responder aos interesses das pessoas ou grupos que tenham interesses nas atividades da organização ou por ela possam ser afetados.
Respeito pelo Estado de Direito	O ponto de partida mínimo da responsabilidade social é cumprir integralmente as leis do local onde está operando.
Respeito pelas Normas Internacionais de comportamento	Adotar prescrições de tratados e acordos internacionais favoráveis à responsabilidade social, mesmo que não haja obrigação legal.
Direitos Humanos	Reconhecer a importância e a universalidade dos direitos humanos, cuidando para que as atividades da organização não os agridam direta ou indiretamente, zelando pelo ambiente econômico, social e natural que requerem.

Fonte: Adaptado de ISO 26000 (2016)

Como se pode observar na Tabela 2.5 a norma segue alguns princípios básicos da responsabilidade social os quais devem ser considerados quando da utilização das normas pelas empresas, independente do porte.

Além destes princípios a norma elenca sete temas centrais a serem seguidos, no entanto, estes, não necessariamente devem ser considerados por todas as organizações, sua utilização irá depender das prioridades de ações das empresas juntamente com o interesse dos seus *stakeholders* (ISO 26000, 2015). Estes princípios estão dispostos na Tabela 2.6 a seguir.

Tabela 2.6 – Temas Centrais da Norma ISO 26000

Temas	Descrição
Governança Organizacional:	Trata de processos e estruturas de tomada de decisão, delegação de poder e controle. O tema é, ao mesmo tempo, algo sobre o qual a organização deve agir e uma forma de incorporar os princípios e práticas da responsabilidade social à sua forma de atuação cotidiana.
Direitos Humanos	Inclui <i>due diligence</i> , situações de risco para os DH; como evitar cumplicidade; resolução de queixas; discriminação e grupos vulneráveis; direito civis e políticos, direitos econômicos, sociais e culturais; princípios e direitos fundamentais do trabalho.
Práticas Trabalhistas	Refere-se tanto a emprego direto quanto ao terceirizado e ao trabalho autônomo. Inclui emprego e relações do trabalho; condições de trabalho e proteção social; diálogo social; saúde e segurança no trabalho; desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho.
Meio Ambiente	Inclui prevenção da poluição; uso sustentável de recursos; mitigação e adaptação às mudanças climáticas; proteção do meio ambiente e da biodiversidade e restauração de <i>habitats</i> naturais.
Práticas leais de operação	Compreende práticas anticorrupção; envolvimento político responsável; concorrência leal; promoção da responsabilidade social na cadeia de valor e respeito aos direitos de propriedade.
Questões dos consumidores	Inclui marketing leal, informações factuais e não tendenciosas e práticas contratuais justas; Proteção à saúde e a segurança do consumidor; consumo sustentável; atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias; proteção e privacidade dos dados do consumidor; acesso a serviços essenciais e educação e conscientização.
Envolvimento e desenvolvimento da comunidade	Refere-se ao envolvimento da comunidade; educação e cultura; geração de emprego e capacitação; desenvolvimento tecnológico e acesso a tecnologias; geração de riqueza e renda; saúde e investimento social.

Fonte: Adaptado da ISO 26000

Os princípios e os temas propostos pela ISO 26000 são utilizados para nortear sua implementação, é necessário relacionar estes fatores para que se possa obter uma visão holística do funcionamento da norma. A Figura 2.3 a seguir realiza este cruzamento de informações para facilitar o entendimento da norma.

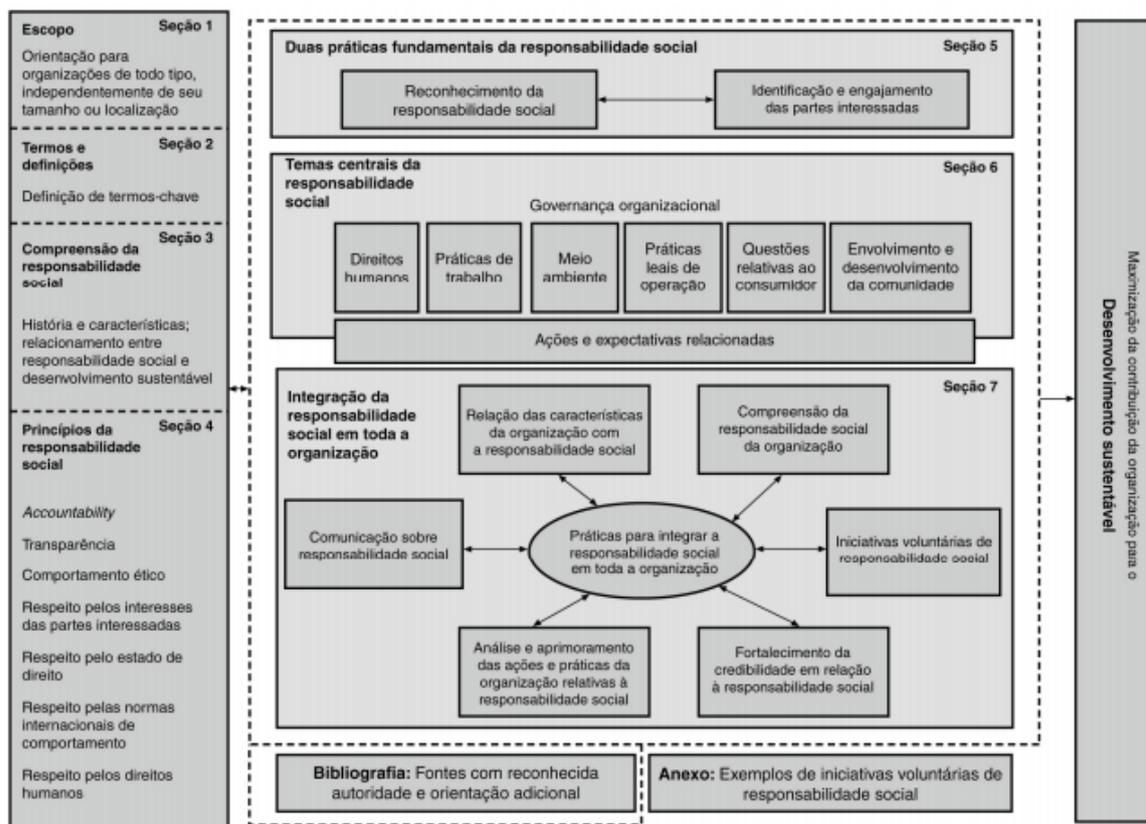


Figura 2.3 – Visão Geral Esquemática da Norma ISO 26000  
 Fonte: Adaptado de ABNT NBR ISO 26000 (2016)

Percebe-se na figura anterior que a ISO 26000 instiga as empresas a reconhecer que as leis são obrigações básicas, mas que é necessário que extrapolem este limite e passem a posicionar a responsabilidade social como uma parte essencial para qualquer organização.

Devem ser considerados alguns dos fatores motivadores para adoção da norma, dentre eles o acesso a mercados internacionais, melhoria da imagem da empresa e vantagem competitiva. Em relação à sua implementação fatores como complexidade da norma, dificuldade de compreensão, falta de direcionamento da norma ao perfil estratégico da empresa são apontados como dificuldades na maioria das avaliações. Deus et al. (2014) realizaram um levantamento em várias obras sobre os fatores motivadores e barreiras encontradas na implementação da ISO 26000. Os itens encontrados conferem com a repetição das motivações sejam para implementação como também as barreiras encontradas comumente. A Figura 2.4 resume estes fatores.



Figura 2.4 – Conceitos, Fatores Motivadores e Barreiras da Implementação da ISO 26000  
 Fonte: Adaptado de Deus et al. (2014)

Vale salientar que a cultura organizacional, o perfil das organizações, principalmente quando se trata de PMEs, são elementos que influenciam diretamente na adoção de políticas e práticas de responsabilidade social, assim como as decisões dos gestores norteiam os impactos gerados pelas suas atividades (Kalyar, Ra e Kaylar, 2013). Desta forma é necessário conhecer o perfil dos empreendimentos para um direcionamento que alcance resultados mais eficazes na implementação da norma.

#### 2.4.1.1 ISO 26000 e PMEs

Devido às limitações encontradas nas PMEs, muitos sócios/proprietários alegam que seguir as diretrizes de normatização como a ISO 26000 torna-se inviável. Além disto, estas empresas têm apresentado desafios para alguns proponentes de desenvolvimento sustentável já que encontram dificuldades em engajar seus *stakeholders* na busca de equidade social, financeira e ambiental (PERERA, 2009).

Estas empresas são as primeiras a serem afetadas pela dinâmica da globalização, incluindo crises econômicas e conseqüente diminuição do consumo. É possível e necessário que normas de sustentabilidade sejam inseridas nas PMEs a fim de melhorar seu posicionamento mercadológico beneficiando-as.

Apesar da grande quantidade de PMEs existentes o número de pesquisas relacionadas a estes tipos de empresas e ISO 26000, normatizações de Responsabilidade

Social ainda é proporcionalmente pequeno. Alguns destes trabalhos estão listados na Tabela 2,7 a seguir.

Tabela 2.7 – Síntese de Pesquisas Envolvendo PMEs e a ISO 26000

<b>Autores</b>	<b>Título da Pesquisa</b>	<b>Descrição</b>
Perera (2009)	<i>SMEs, ISO 26000 and social responsibility</i>	Verificou se as PMEs possuíam alguma ação de responsabilidade social e sua propensão para implementar. Foi realizada durante a montagem da ISO 26000. As PMEs mostraram-se interessadas, porém alegaram que os manuais são muito longos e complexos. Concluiu-se que há pouco conhecimento sobre o tema e é necessário que os sócios/proprietários estejam envolvidos e conscientes para que seja possível a aplicação.
Berger-Douce (2011)	<i>L'éthique, catalyseur d'une stratégie durable en PME ?</i>	Demonstrou a possível e rentável reconciliação da lógica econômica, ecológica e social nas PMEs com base na norma ISO 26000. Foi constatado que o gestor/proprietário dita sua estratégia corporativa e é responsável pela atuação sustentável e a responsabilidade social da empresa. Já que com a aplicação da norma obteve resultados positivos.
Gabriel, Baret e Schäfer (2012)	<i>Diffusion de la RSE au sein d'une entreprise agro-alimentaire : les conditions perçues a priori de l'apprentissage de la norme ISO 26000</i>	Averiguou a aceitação e apropriação da ISO 26000 dentro de uma média empresa do ramo alimentar. Foi constatada a necessidade de adaptar os padrões universais da norma ao contexto e especificidades das PMEs diminuindo sua complexidade especialmente no que se refere ao custo e tempo necessários para aplicá-la.
Lavoie (2013)	<i>La responsabilité sociétale des organisations proposition d'un modèle pour l'intégration de ISO 26000</i>	Propôs alternativas de aplicação de ações de responsabilidade social para apoiar PMEs do Quebec em sua internalização da responsabilidade social baseado na norma ISO 26000. Concluiu que o repositório da norma é muito relevante para uma empresa que pretenda integrá-lo com suas atividades, porém afirma que a norma envolve complexidade para estas empresas.
Wolff e Bosia (2014)	<i>RSE et gestion des PME : contribution à la constitution d'un tableau de bord synthétique</i>	Realizaram um estudo com 71 gestores de PME francesas familiarizadas com questões de RSE. Foram identificados vinte indicadores baseados no relatório de sustentabilidade GRI e da AFAQ26000 (adaptação da ISO 26000 para a França) e dispostos numa tabela para análise científica destes fatores para adaptações voltadas a PMEs.

Fonte: Esta Pesquisa (2016)

Conforme Tabela 2.7 é possível observar que a maioria das pesquisas realizadas na área são internacionais, especialmente na França e Canadá, considerando que 97% do número de empresas de todo o mundo são compostas por pequenas de pequeno porte (OECD, 2015), a literatura sobre a ISO 26000 relacionada a PMEs é ainda muito carente.

Observou-se também que pesquisas realizadas que envolvam a temática da ISO 26000 e a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), não foram encontradas. Igualmente, pesquisas que realizem o cruzamento entre ISO 26000, Relatórios de

Sustentabilidade GRI e Tipologias estratégicas propostas por Miles e Snow (1978), também são escassas.

## 2.5 Integração Relatório de Sustentabilidade GRI – G4 e ISO 26000

A primeira versão do guia de utilização conjunta do relatório de Sustentabilidade GRI e da norma ISO 26000 foi publicada em novembro de 2010. Esta junção teve como objetivo a melhor utilidade e aproveitamento das duas iniciativas, as quais possuem fatores convergentes e complementares no que se propõem. A ISO 26000 oferece um guia que permite às organizações estruturar e organizar suas atividades voltadas à responsabilidade social, estas podem ser mensuradas e apresentadas nos relatórios organizacionais com a utilização do guia GRI. Já as empresas que primeiramente utilizaram o GRI, através do cruzamento com as diretrizes da ISO 26000 poderão melhor compreender os princípios da responsabilidade social podendo obter um melhor posicionamento mercadológico (GRI, 2015).

Esta junção oferece um guia que enfatiza os princípios da responsabilidade social, reconhecimento da responsabilidade social, engajamento dos *stakeholders*, e meios de inserção da responsabilidade social no comportamento da empresa.

Um dos fatores a ser considerado é a ênfase dada pela ISO 26000 à transparência e ao valor da publicação de relatórios de desempenho social da empresa, permitindo que os *stakeholders* internos e externos tenham acesso ao desempenho das ações voltadas à responsabilidade social da empresas, esta ênfase está alinhada com a missão da GRI, que é fazer dos relatórios de sustentabilidade uma prática comum às empresas (GRI, 2015).

Esta relação advém de um esforço da GRI em se aliar a outras ferramentas voltadas às iniciativas de sustentabilidade internacional, como a ISO 26000. Em 5 de setembro de 2011, a ISO e GRI assinaram o *Memorandum of Understanding* (MoU) a fim de fortalecer a cooperação entre as duas ferramentas e compartilhar informações de padronização da ISO com os guias da GRI (GRI, 2015).

Os resultados desta cooperação estão disponíveis na tabela de correspondência entre o guia para o relatório GRI G4 e a ISO 26000, disponível no Anexo 1 desta pesquisa. Trata-se da correspondência das diretrizes da ISO 26000 e do Relatório GRI G4 que serve de base para implementação de estratégias de responsabilidade social nas empresas. O citado documento serviu de parâmetro para o desenvolvimento do *framework* voltado às PMEs a ser tratado no capítulo 5.

## 2.6 Considerações do Capítulo

O presente capítulo abordou a base teórica necessária à compreensão do tema desta tese iniciado pela contextualização da estratégia empresarial e tipologia estratégica de Miles e Snow (1978).

Também foram abordados os temas de responsabilidade social seguidos da descrição da importância dos relatórios de sustentabilidade para as empresas. Posteriormente, tratou-se do relatório GRI e este no contexto das PMEs. Alguns trabalhos foram citados a fim de ilustrar a relevância da temática. Igualmente, foi elencada a normatização ISO 26000 e sua relação com as PMEs. Apesar do número restrito de trabalhos sobre o tema, algumas obras foram citadas e nelas foram percebidos resultados relevantes sobre a temática.

Percebe-se que ante os trabalhos citados, não foram identificadas pesquisas que envolvam as diretrizes da ISO 26000 e relatórios de sustentabilidade GRI para PMEs. As duas ferramentas de Responsabilidade Social, foram trabalhadas de forma isolada nas PMEs. Além disto, não foram identificadas pesquisas referentes à tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) e ações de responsabilidade social conjuntamente. O presente trabalho visa mitigar esta lacuna identificada na literatura.

Com base neste capítulo, o próximo capítulo relata a caracterização do setor estudado. Tratará da descrição das PMEs, setor de serviços e serviços de hospedagem.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR ESTUDADO

Este capítulo apresenta as características das empresas de pequeno porte, sua importância econômica e sua classificação. Estes temas são seguidos da descrição do setor tratado na pesquisa, o setor de serviços e dos serviços de hospedagem. As considerações do capítulo finalizam esta seção.

#### 3.1 Empresas de Pequeno Porte

Empresas de pequeno porte destacam-se em todo o mundo pelo seu grande número e importância econômica. Gonçalves e Koprowski (1995) definem estas empresas como aquelas onde seus próprios donos assumem os riscos do negócio e as dirigem, não ocupam uma posição de domínio ou monopólio no mercado e não têm vínculos com grupos financeiros e grandes empresas.

A pequena empresa tem o proprietário-gerente como o mantenedor e controlador de todos os aspectos da empresa, o qual tem conhecimento das virtudes, problemas e particularidades dentro do contexto, tendo a limitação de recursos como a mais impactante (RESNIK, 1990; PIANCA, 2003).

Apesar disto, estas empresas geram uma significativa quantidade de empregos e renda, e são consideradas responsáveis pelo crescimento econômico de todos os países do mundo (SING e GARG, 2008). As empresas de pequeno porte também compõem a maioria dos empreendimentos em diversos países no mundo, como pode ser observado na Figura 3.1, que trata da divisão de empresa por tamanho em 18 países (OECD, 2015).

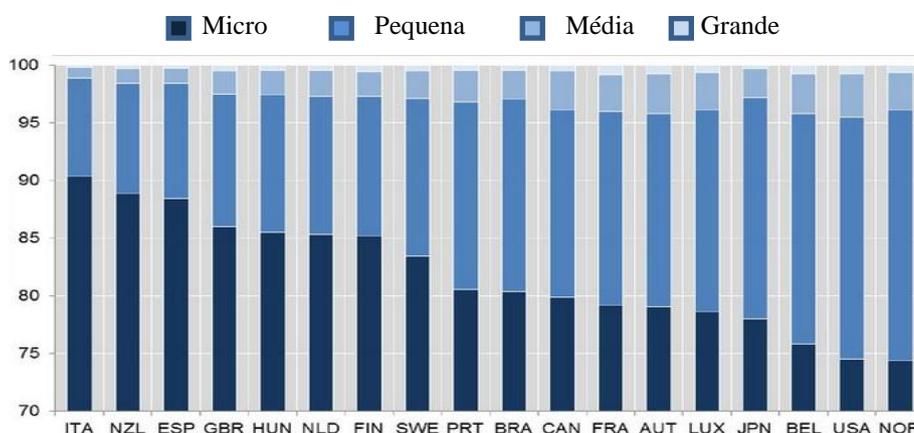


Figura 3.1 – Divisão em porcentagem de empresas por tamanho em 18 países do mundo

Fonte: OECD (2015)

De acordo com a Figura 3.1 observa-se que o Brasil possui cerca de 80,5% de suas empresas formadas por micro empresas, 14,5% compostas por pequenas empresas, 4,5% de médias empresas e 0,5% de grandes empresas, demonstrando a participação das PMEs na macroeconomia do país.

Tal importância é evidenciada pelos dados da OECD (2015), Figura 3.2, em que 95% das firmas e entre 60% e 70% da geração de empregos advém das pequenas e médias empresas, estas, em sua maioria, atuam no setor de serviços. Observa-se nesta figura que 25% da população ativa brasileira ocupa cargos em micro empresas, 29% nas pequenas empresas, 22% nas médias empresas e 24% nas grandes empresas.

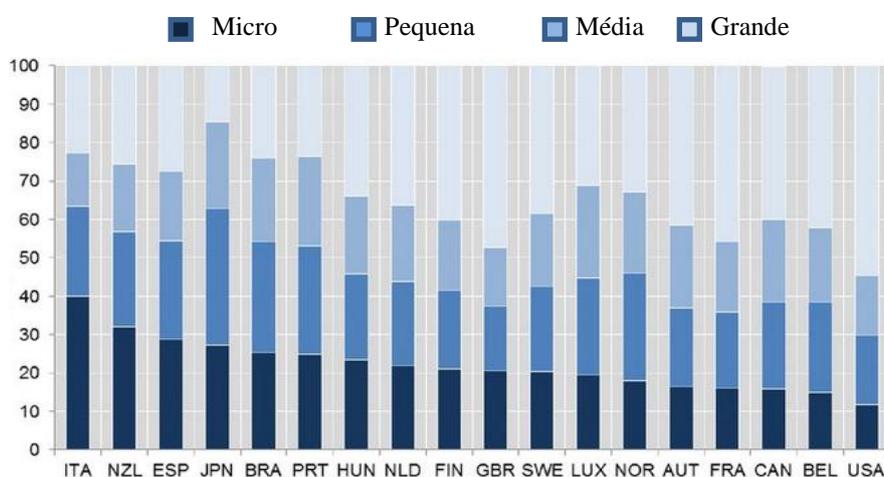


Figura 3.2 – Divisão, em porcentagem, de empresas por tamanho e empregabilidade em 18 países do mundo  
 Fonte: OECD (2015)

Corroborando as informações da OECD, dispostas nas figuras 3.1 e 3.2, e considerando a margem de erros entre as pesquisas, dados do SEBRAE, demonstram a participação das empresas de pequeno porte na economia, o que mostra a necessidade de ações que auxiliem no desenvolvimento destes empreendimentos; veja Figura 3.3.



Figura 3.3 – Indicadores da participação de empresas de pequeno porte na economia brasileira  
 Fonte: SEBRAE (2015)

Diante dos impactos causados pelas PMEs percebe-se que estas não possuem relevância apenas econômica, auxiliando na desconcentração espacial das atividades, mas também social e política. As PMEs não têm os seus limites e possibilidades de desenvolvimento empresariais focadas em sua dinâmica interna nem em sua dimensão, seu papel no sistema produtivo comercial se dá pelo lugar que ocupa na divisão organizativa deste sistema (MONTAÑO, 2001).

Ainda de acordo com a OECD (2000), empresas de pequeno porte têm maior abertura para inovações já que enfrentam grande competitividade. Estes fatores levam os governos a investirem em políticas de incentivo através de ferramentas e inovações que desenvolvam tais empreendimentos.

Ante tal cenário, de sua importância, e da grande quantidade desses empreendimentos, tornam-se necessários diferenciais que auxiliem na competitividade, como as questões relativas à sustentabilidade abordadas nesta pesquisa, atualmente essenciais à manutenção, desenvolvimento das firmas no mercado.

Para tal é necessário que seja realizada uma classificação destes tipos de empreendimento para que ações específicas possam ser direcionadas às firmas e melhores resultados sejam alcançados. As classificações mais utilizadas no mercado serão tratadas na próxima seção.

### 3.1.1 Classificação das Empresas de Pequeno Porte

Empresas de pequeno porte possuem grande importância socioeconômica. Estas possuem várias classificações sem que sigam um padrão rígido. Devido aos distintos critérios usados por diferentes autores, instituições e países, utiliza-se em geral o conceito que melhor se adequa à necessidade de cada ator. Montañó (2001) completa que as empresas de pequeno porte são organizações empresariais-produtivas definidas pela sua dimensão mais que por sua complexidade ou formalização.

No Brasil, as classificações mais utilizadas para pequenas empresas referem-se ao seu faturamento e número de empregados, pois são os requisitos conjecturados no mercado, em especial para financiamentos e investimentos nos negócios. Uma das vantagens da diversidade de classificações atribuídas a empresas de pequeno porte dá-se é a possibilidade de comparação entre estas, o que permite um direcionamento mais preciso de acordo com cada situação, dado que estes empreendimentos possuem particularidades que restringem algumas ações, como as restrições orçamentárias.

Estas que fazem parte de classificações descritas por alguns autores como a quantitativa e qualitativa, as quais diferenciam as pequenas e médias empresas das grandes empresas. Os critérios quantitativos são os mais utilizados em razão da facilidade de coleta, facilidade de manipulação e de definição de parâmetros, além da rapidez na mensuração. Permite medidas de tendência no tempo e análises comparativas entre seus diferentes tipos e componentes da atividade empresarial (LEONE, 2012).

Já os critérios qualitativos oferecem uma visão mais dinâmica, tratam de características específicas que não devem ser analisadas isoladamente. Ainda de acordo com Leone (2012), apresentam uma imagem mais fiel das empresas, pois tratam organização e estilo de gestão da estrutura interna.

A utilização de cada critério dependerá do objetivo do momento (LEONE, 1991). A Tabela 3.1 sintetiza os critérios quantitativos e qualitativos baseada na classificação de LEONE (2012).

Tabela 3.1: Critérios quantitativos e qualitativos para classificação de PMEs.

Critério Qualitativo	Critério Quantitativo
<p><b>Número de empregados:</b> Mais difundido por não necessitar de dados sigilosos. Traduz situação econômica, social por dar ideia da absorção de mão-de-obra, nível de renda e produtividade.</p>	<p><b>Especialidades decisoriais:</b></p> <p>a) <b>Tomada de decisão intuitiva:</b> Baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do dirigente-proprietário. Decisões de curto prazo por falta de tempo, falta de habilidades para atitudes analíticas e estratégicas.</p> <p>b) <b>Falta de dados quantitativos:</b> Pouca formalização e quantificação dos processos de planejamento e controle. Nem sempre os dados para tomada de decisão estão disponíveis.</p>
<p><b>Volume anual de vendas:</b> Medida interpretável da atividade desenvolvida. Índícios sobre o nível de entrada de caixa e capacidade de pagamento da empresa. Está sujeita aos afeitos da inflação.</p>	<p><b>Especificidades individuais:</b></p> <p>a) <b>Onipotência:</b> As PMEs são caracterizadas pelo papel predominante de um só indivíduo da organização, o dirigente-proprietário, formando uma única unidade. O sistema de valores considera as decisões, definições de políticas de sobrevivência e desenvolvimento de negócio da unidade.</p> <p>b) <b>Agressividade:</b> Perfil do dirigente é de estrategista que corre riscos, não tem perfil administrador-gestor que busca aplicação de estratégias que mitiguem os riscos.</p> <p>c) <b>Dependência:</b> Estreita colaboração do dirigente com seus empregados. Comportamento do dirigente é fundamentalmente paternalista.</p>
<p><b>Receita anual bruta:</b> Critério econômico. Informação econômica que reflete o fluxo operacional e o tamanho de mercado da empresa. Bastante utilizado pelo governo para fins fiscais e agências de créditos para financiamento.</p>	<p><b>Especificidade organizacional:</b></p> <p>a) <b>Gestão centralizada:</b> Administração monolítica, considera que a delegação de autoridade e a racionalidade dos métodos de controle podem ocasionar perdas relevantes. Personalização da gestão, o gestor age sozinho.</p>
<p><b>Capital social, Estrutura de financiamento, Valor do passivo, Valor do patrimônio líquido:</b> Critério econômico. Dá subsídios às avaliações de financiamento.</p>	<p>b) <b>Estrutura organizacional simples:</b> Suas características não permitem uma organização administrativa sofisticada. Estrutura simples e de menor custo, capaz de atender as suas necessidades.</p>
<p><b>Valor do ativo imobilizado:</b> Visa melhor visualizar o dimensionamento físico da empresa.</p>	<p>c) <b>Pouca especialização:</b> Planejamento comprometido por depender do estilo de direção, da capacidade do responsável e da complexidade de atividades.</p>
<p><b>Consumo de energia:</b> Critério econômico.</p>	
<p><b>Centros de lucros:</b> Remete a grande variedade de atividades e funções empresariais.</p>	<p>d) <b>Sistema de informação simples:</b> A inexistência de níveis hierárquicos permite contato direto entre os membros da empresa e os clientes, facilitando o desenvolvimento do canal de informações.</p>
<p><b>Quantidade de contratos:</b> Contratos firmados entre proprietários da empresa e seus dirigentes e</p>	

entre a empresa e seus credores.	e) <b>Recursos escassos:</b> Dificuldade de obtenção de crédito. As PMEs possuem uma estrutura de capital insuficiente que atrapalham o seu crescimento e por vezes inviabilizam a própria atividade.
<b>Quantidade de dirigentes:</b> Generalizante. Baseia-se na característica da maior parte das pequenas empresas possuir apenas um dirigente responsável por todas as ações da empresa.	
<b>Quantidade de produtos:</b> Microempresa trabalha com produtos e serviços específicos e limitados a uma cota de mercado. Pequena empresa possui um produto ou serviço único ou uma única linha de produtos sem a necessidade de serviços complementares. Média empresa tem linhas de produto, porém um único negócio. Grande empresa trabalha com linhas múltiplas de produtos e atua em múltiplos negócios (FORTES, 2006).	
<b>Participação no mercado:</b> Geralmente as pequenas e médias empresas tem pequena participação no mercado.	

Fonte: Leone (2012)

É possível observar a menor quantidade de fatores que englobam os critérios qualitativos. No entanto, a sua classificação torna-se mais complexa devido à subjetividade e interligação dos fatores a serem acompanhados. A presente pesquisa trata da análise de critérios qualitativos, baseados no modelo de Miles e Snow (2003), focados na análise do perfil do gestor para definição da estratégia adotada pelo empreendimento a serem tratados nas próximas seções.

Ainda de acordo com os critérios abordados na tabela, os critérios quantitativos são usualmente os mais utilizados especialmente para fins fiscais e de mercado. De acordo com Klewitz e Hansen (2013), habitualmente, os fatores acurados para classificação das empresas de pequeno porte são o volume de negócios, o número de funcionários e o faturamento.

Ante tais fatores, a Tabela 3.2 exhibe um comparativo entre as classificações quantitativas de empresas de pequeno porte mais utilizadas mercadologicamente por várias entidades brasileiras.

Tabela 3.2 – Classificação das empresas de pequeno porte segundo órgãos brasileiros

Órgão	Critério	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006 (2015)	Receita bruta anual	Igual ou inferior a R\$360.000,00 Até R\$360.000,00	Superior a R\$360 mil e igual ou inferior a R\$3.600.000,00	Superior a R\$3.600.000,00
BNB (2015)				Acima de R\$16.000.000,00 até R\$90.000.000,00
BNDES (2015)		Menor ou igual a R\$2,4 milhões	Maior que R\$2,4 milhões e menor ou igual a R\$16 milhões	Maior que R\$16 milhões e menor ou igual a 90 milhões
Previdência Social (2015)	Índice calculado pelo valor médio dos últimos seis meses da massa salarial declarada em GFIP dividida pelo valor do salário mínimo da respectiva competência de fiscalização		Até 400 salários mínimos	De 400 a 5000 salários mínimos
SEBRAE e IBGE - Indústria (2015)	Número de empregados	Até 19	Entre 20 e 99	Entre 100 e 499
SEBRAE e IBGE - Comércio e Setor de Serviços (2015)		Até 09	Entre 10 e 49	Entre 50 e 99

Fonte: Esta pesquisa (2016)

Vale ressaltar que o SEBRAE também utiliza a classificação pela receita bruta anual seguindo os valores de terminados na Lei Complementar 123/2006. A classificação do porte das empresas pelo número de empregados utilizada pelo SEBRAE baseia-se na determinada pelo IBGE. Este último critério de classificação é utilizado para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros. Todavia, para fins legais, vale o previsto na legislação do Simples, a Lei 123/2006 (SEBRAE, 2015).

Para fins desta pesquisa, será considerada a classificação utilizada pelo SEBRAE, de acordo com o número de funcionários pelo setor de atuação.

### 3.2 Setor de Serviços

Dados históricos relatam que os serviços surgiram como atividade econômica na Grécia clássica devido especialmente à agricultura. Desde então, se deu segmento ao ramo passando por várias fases como as companhias de navegação, que movimentaram países como Portugal e Holanda até a Revolução Industrial, período em que os serviços perderam a força econômica para dar lugar à produção em massa (CORRÊA e CAON, 2014).

Após o período da Revolução Industrial, os serviços passaram a se destacar na economia tornando-se cada vez mais importantes. A partir do final da década de oitenta passaram a sobressair economicamente chegando a ocupar o topo das grandes economias. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) corroboram estas afirmações quando colocam que o setor de serviços detém a liderança nas economias modernas, pois da mesma forma que os empregos migraram do campo para a indústria no século XIX por consequência das tecnologias de racionalização do trabalho, os empregos das indústrias passaram ao setor de serviços.

Como forma de identificação de um serviço, quatro fatores essenciais devem ser considerados, são eles: intangibilidade, inestocabilidade, simultaneidade e interatividade. Um serviço é perecível, intangível, com produção e consumo simultâneos tendo como coprodutor o consumidor (SPILLER, 2011; FITZSIMMONS, FITZSIMMONS, 2014).

Com o passar dos anos os estudos sobre serviços passaram a ser aprofundados. Um dos fatores que passou a ser considerado foi o serviço como um fator interno à empresa, sua relevância como atividade de suporte às atividades de manufatura, além do seu caráter de atendimento direto do consumidor externo.

Dadas tais características, a prestação do serviço tem que estar alinhada às demandas do mercado, especialmente ao seu consumidor, que será responsável pelo *feedback* do que foi planejado. Desta forma, é necessário que ações voltadas às novas demandas de mercado sejam inseridas em empresas prestadoras de serviços com o intuito de ter melhores resultados.

Estes são apenas alguns dos atributos inerentes aos serviços. Fatores econômicos são um dos que ressaltam a sua maior importância atualmente, pois se trata de um setor que mantém a economia aquecida mesmo em períodos de crises. Em 2014, apesar da

retração da economia, o setor de serviços no Brasil teve um crescimento nominal de 6% (BRASIL, 2015).

Anualmente são realizadas pesquisas sobre o setor de serviços no Brasil pelo IBGE, a mais recente divulgada data de 2013, e os dados obtidos relatam que naquele ano foi estimada a existência de 1.236.187 empresas cuja atividade principal pertencia ao âmbito dos serviços não financeiros, as quais totalizaram aproximadamente R\$ 1,3 trilhão de receita operacional líquida (IBGE, 2015). Ainda segundo a mesma fonte, essas empresas ocuparam 12,5 milhões de pessoas e pagaram R\$ 254 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações, a produtividade nos serviços, em 2013, foi de R\$ 59.467 de valor adicionado por cada pessoa ocupada (IBGE, 2015). Tais fatores podem ser observados na Figura 3.4.

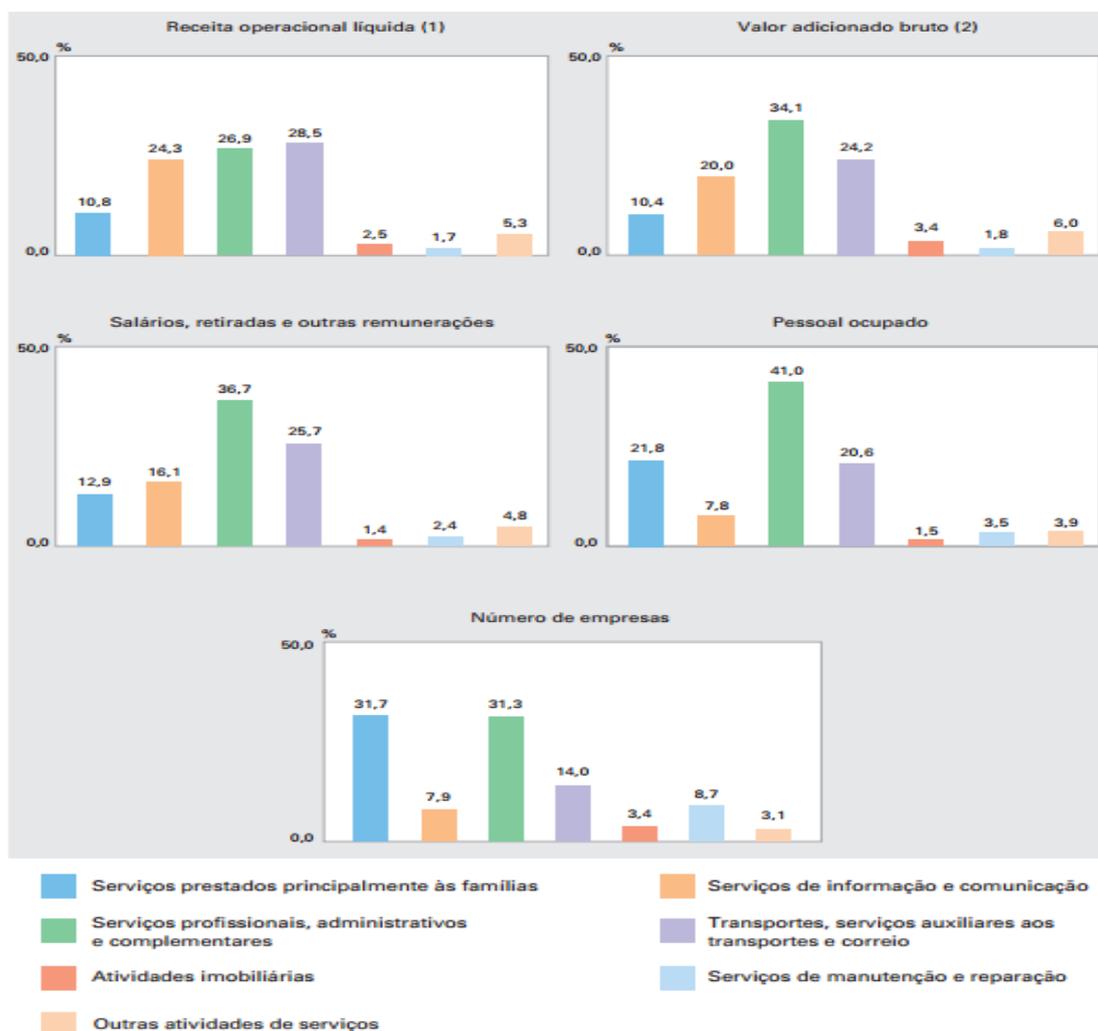


Figura 3.4 - Distribuição percentual das empresas prestadoras de serviços não financeiros, por divisões de atividades, segundo as variáveis selecionadas  
Adaptado: IBGE, Pesquisa Anual de Serviços 2013

Observa-se através dos dados a relevância do setor na economia brasileira. Concomitante, as empresas de pequeno porte também são responsáveis por movimentar a economia especialmente durante períodos de crise econômica mantendo um significativo número de empregos e renda (SEBRAE, 2013).

Tais informações consolidam-se com os dados do SEBRAE que revelam que a contribuição das empresas de pequeno porte para a formação de serviços entre 2009 e 2011 foi de 36,2% (SEBRAE, 2015). Os dados estão dispostos na Figura 3.5 a seguir.

<b>SERVIÇOS</b>						
<b>Número de empresas</b>						
<b>Ano</b>	<b>Micro Empresas</b>	<b>Pequenas Empresas</b>	<b>Micro e Pequenas Empresas</b>	<b>Médias Empresas</b>	<b>Grandes Empresas</b>	<b>Total</b>
2009	86,3%	11,8%	98,1%	1,0%	0,9%	100%
2010	85,9%	12,2%	98,1%	1,0%	0,9%	100%
2011	87,0%	11,2%	98,2%	0,9%	0,9%	100%
<b>Média 2009/2011</b>	<b>86,4%</b>	<b>11,7%</b>	<b>98,1%</b>	<b>1,0%</b>	<b>0,9%</b>	<b>100%</b>
<b>Pessoal ocupado</b>						
2009	22,1%	21,2%	43,3%	6,8%	49,9%	100%
2010	21,2%	22,0%	43,2%	6,7%	50,1%	100%
2011	23,1%	21,0%	44,1%	6,6%	49,4%	100%
<b>Média 2009/2011</b>	<b>22,1%</b>	<b>21,4%</b>	<b>43,5%</b>	<b>6,7%</b>	<b>49,8%</b>	<b>100%</b>
<b>Gastos com pessoal</b>						
<b>Ano</b>	<b>Micro Empresas</b>	<b>Pequenas Empresas</b>	<b>Micro e Pequenas Empresas</b>	<b>Médias Empresas</b>	<b>Grandes Empresas</b>	<b>Total</b>
2009	11,0%	16,1%	27,0%	7,2%	65,8%	100%
2010	11,9%	16,0%	27,8%	6,9%	65,2%	100%
2011	12,7%	15,9%	28,6%	6,9%	64,5%	100%
<b>Média 2009/2011</b>	<b>11,9%</b>	<b>16,0%</b>	<b>27,8%</b>	<b>7,0%</b>	<b>65,2%</b>	<b>100%</b>
<b>Valor adicionado</b>						
2009	19,0%	16,2%	35,2%	6,9%	57,9%	100%
2010	19,3%	16,6%	35,9%	6,7%	57,4%	100%
2011	21,5%	16,2%	37,6%	6,5%	55,8%	100%
<b>Média 2009/2011</b>	<b>19,9%</b>	<b>16,3%</b>	<b>36,3%</b>	<b>6,7%</b>	<b>57,0%</b>	<b>100%</b>

Figura 3.5 - Número de empresas de serviços de acordo com o porte  
Adaptado: SEBRAE (2015)

Observa-se na figura anterior que 98% das empresas de serviços são compostas por empresas de pequeno porte. Neste âmbito PMEs demandam incentivos e suporte para gestões com melhores desempenhos, para que seja possível a manutenção destes

empreendimentos no mercado de forma competitiva e que obedeçam aos requisitos da sustentabilidade, gerando benefícios tanto para empresa quanto para a população. Conhecer o perfil destes empreendimentos auxiliam no direcionamento de ações para tais fins.

Para fins desta pesquisa o setor de serviços prestados à família será de interesse, pois englobam os serviços de hospedagem, classificado pelo IBGE como serviços de alojamento a ser tratado na próxima seção.

### 3.2.1 Setor de Serviços de Hospedagem

Dentro da classificação dos serviços utilizada pelo SEBRAE e IBGE, o setor de alojamento enquadra-se no Setor de Serviços Prestados Principalmente às Famílias, é um setor influenciado diretamente pela evolução de renda e consumo. Trata-se de um setor constituído por um grande número de PMEs, em 2013, ocuparam, em média, sete pessoas e pagaram salários médios de 1,4 salário mínimo. Apesar da significativa taxa de ocupação, sua média salarial fica abaixo da média do Brasil de 2,3 salários mínimos (IBGE, 2015).

Ainda segundo o IBGE (2015), a pesquisa anual de serviços estimou a existência de 239.807 empresas atuando nesta atividade que geraram R\$ 88,1 bilhões de receita operacional líquida, ocuparam 1,7 milhão de pessoas e pagaram R\$ 19,7 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações. Estes valores estão dispostos na Figura 3.6 a seguir.

Atividades	Distribuição percentual das empresas prestadoras de serviços não financeiros					Média de pessoal ocupado por empresa	Indicador de concentração econômica CR8 (%) (2)
	Receita operacional líquida (1)	Valor adicionado	Salários, retiradas e outras remunerações	Pessoal ocupado	Número de empresas		
<b>Total</b>						<b>10</b>	<b>DC 9,5</b>
<b>Serviços prestados principalmente às famílias (3)</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>7</b>	<b>DC 8,4</b>
Serviços de alojamento	15,3	16,3	16,1	13,1	7,0	13	DC 9,0
Serviços de alimentação	65,1	60,3	60,1	62,3	61,2	7	DC 12,2
Atividades culturais, recreativas e esportivas	6,5	6,9	5,8	6,1	8,4	5	DC 17,4
Serviços pessoais	6,7	8,1	8,7	9,3	12,4	5	DC 9,2
Atividades de ensino continuado	6,4	8,4	9,3	9,3	10,9	6	DC 6,3

*Figura 3.6 - Distribuição percentual das empresas de serviços prestados principalmente às famílias com indicação da média de pessoal ocupado por empresa e do indicador de concentração econômica segundo atividades dos serviços não financeiros*  
Adaptado: IBGE, Pesquisa Anual de Serviços 2013

Os serviços de alojamento, interesse deste estudo, por sua vez, apresentaram a maior média de pessoas ocupadas por empresa, ante a média do segmento que foi sete, o maior salário médio 1,7 salário mínimo, enquanto a média foi de 1,4 e a maior produtividade R\$ 36.124 ante a média de R\$ 28.736 para o segmento (IBGE, 2015). Conforme Figura 3.7.

Atividades	Produtividade (R\$) (1)	Indicadores de gastos com pessoal			
		Salário médio mensal (em salários mínimos) (2)	Gastos com pessoal/ Valor adicionado (3)	Salários/ Receita operacional líquida (4)	Encargos/ Gastos com pessoal (5)
<b>Total</b>	<b>59 467</b>	<b>2,3</b>	<b>49,1</b>	<b>20,2</b>	<b>30,7</b>
<b>Serviços prestados principalmente às famílias (6)</b>	<b>28 736</b>	<b>1,4</b>	<b>54,1</b>	<b>24,2</b>	<b>21,7</b>
Serviços de alojamento	36 124	1,7	53,7	25,5	22,2
Serviços de alimentação	27 919	1,3	54,4	22,4	22,4
Atividades culturais, recreativas e esportivas	32 281	1,3	45,5	21,7	21,9
Serviços pessoais	24 578	1,3	56,7	31,4	19,5
Atividades de ensino continuado	25 788	1,4	57,0	34,9	18,4

Figura 3.7 - Gastos com pessoal segundo as atividades de serviços não financeiros  
Adaptado: IBGE, Pesquisa Anual de Serviços 2013

Observa-se na Figura 3.8 a importância dos serviços na economia especialmente o setor de alojamento com R\$ 20.670.747 gerados em receita líquida ficando atrás apenas dos serviços de alimentação.

Atividades	Receita operacional líquida	Valor adicionado bruto	Salários, retiradas e outras remunerações (1)	Pessoal ocupado em 31.12	Número de empresas
	1 000 R\$				
<b>2013</b>					
<b>Total</b>	<b>1 246 352 550 A</b>	<b>745 156 367 A</b>	<b>253 943 531 A</b>	<b>12 485 477 A</b>	<b>1 236 187 A</b>
<b>Serviços prestados principalmente às famílias (2)</b>	<b>135 215 798 A</b>	<b>77 519 535 A</b>	<b>32 804 110 A</b>	<b>2 715 753 A</b>	<b>391 564 A</b>
Serviços de alojamento	20 670 747 A	12 647 988 A	5 280 879 A	355 912 A	27 558 A
Serviços de alimentação	88 122 595 A	46 734 121 B	19 726 774 A	1 691 361 A	239 807 B
Atividades culturais, recreativas e esportivas	8 623 592 A	5 344 219 A	1 898 864 A	165 185 A	32 726 B
Serviços pessoais	9 099 148 A	6 258 708 A	2 858 716 A	251 873 A	48 655 A
Atividades de ensino continuado	8 699 716 A	6 534 499 A	3 038 877 A	251 422 A	42 818 A

Figura 3.8 - Receita operacional líquida, valor adicionado, salários, retiradas e outras remunerações, pessoal ocupado e número de empresas dos serviços empresariais não financeiros  
Adaptado: IBGE, Pesquisa Anual de Serviços 2013

Os dados do IBGE demonstram a importância do setor para a economia devido ao grande número de pessoas empregas e a geração de renda proporcionada.

### 3.3 Considerações do Capítulo

O presente capítulo tratou do setor estudado elencando as características das PMEs na economia e a classificação destas empresas conforme diversos órgãos regulamentadores. Posteriormente o setor de serviços foi explanado de acordo com seu posicionamento mercadológico e atributos. O setor de serviços de hospedagem finalizou o capítulo.

O próximo capítulo trata do diagnóstico estratégico e de responsabilidade social das PMEs estudadas, expondo os resultados obtidos pelos questionários aplicados para a pesquisa.

## **4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS PMEs ESTUDADAS**

Esta seção está dividida em duas partes. A primeira trata da análise dos dados obtidos através do questionário adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), Anexo 2, que visa identificar o perfil do gestor de acordo com a metodologia utilizada por Miles e Snow (1978). A segunda parte corresponde à análise do questionário referente à existência ou não de ações voltadas à Responsabilidade Social nas PMEs estudadas como também o posicionamento dos gestores das PMEs sobre a temática. Os questionamentos da segunda parte foram realizados com base nos indicadores de sustentabilidade do Relatório de Sustentabilidade GRI – G4 e das diretrizes da ISO 26000 e os seus resultados estão apresentados de acordo com o perfil estratégico.

### **4.1 Descrição do Estudo**

O estudo foi realizado em empresas de pequeno porte do ramo de hotelaria localizadas nos municípios de Olinda e Recife, Pernambuco. A região abriga um significativo número de empresas deste ramo e é um dos principais destinos turísticos brasileiros. Para coleta de dados os questionários foram enviados por meio digital através do programa Onlinepesquisa para a ABIH/PE – Associação Brasileira da Indústria de Hotelaria de Pernambuco, Secretarias de Turismo destas cidades, como também remetidos diretamente aos gestores dos empreendimentos. Os dados coletados foram descritos de acordo com o porte das empresas, perfil estratégico, possíveis benefícios das estratégias de sustentabilidade e interesse das PMEs em ações voltadas à sustentabilidade. Para análise dos dados foi utilizado o Microsoft Excel versão 2013. Os questionários foram respondidos pelos gerentes e proprietários das PMEs estudadas.

Foram elencadas para compor a população do estudo, setenta PMEs hoteleiras das cidades de Olinda e Recife, devido a esta região abrigar o maior número de PMEs hoteleiras do estado de Pernambuco, como também o grande fluxo de clientes atendidos. A classificação das PMEs baseou-se nos parâmetros do SEBRAE.

A coleta teve como propósito ter conhecimento sobre o perfil dos empreendimentos, seu posicionamento em relação à responsabilidade social e os motivos da adoção ou não de práticas sustentáveis. Estas informações permitiram o desenvolvimento do *framework* disposto no capítulo seguinte.

Num primeiro momento foi realizado o levantamento da proporção de pequenas e médias empresas respondentes. O número de respostas obtidas que englobam PMEs restringiu-se a trinta e dois, 45,71% da população. Dentre os respondentes, dezenove, 59,4%, foram compostos por pequenas empresas e treze, 40,6%, por médias empresas. A figura 4.1. expõe a proporção de PMEs respondentes à pesquisa.

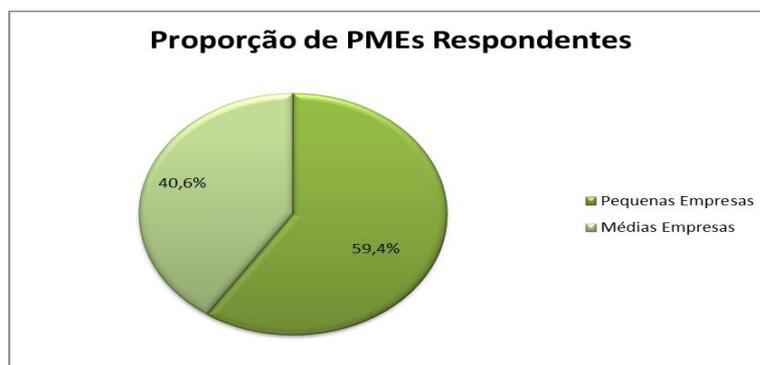


Figura 4.1: Proporção de PMEs Respondentes  
Fonte: Esta pesquisa (2016)

Os dados serão analisados de forma combinada considerando que para a proposição do *framework* estas análises adéquam-se a demanda. Em trabalhos futuros serão realizadas análises estatísticas a continuidade da pesquisa.

Na próxima seção será apresentado o diagnóstico do perfil estratégico encontrado nas PMEs estudadas de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978).

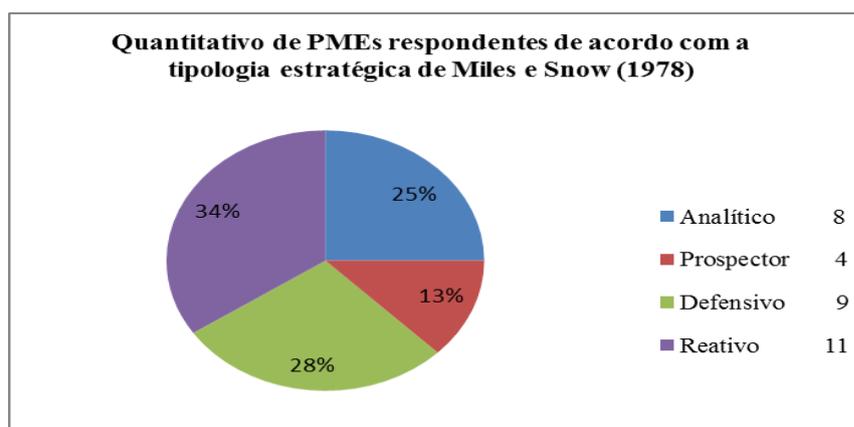
## 4.2 Diagnóstico do perfil estratégico do Gestor baseado na Tipologia Miles e Snow

Para a identificação do perfil estratégico do gestor de acordo com a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), foi realizada a adaptação do questionário de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Este questionário é composto por onze questões, cada uma com quatro alternativas de escolha forçada, aonde o respondente deve elencar a alternativa que mais se aproxima do comportamento da empresa. Apresenta como critério classificatório das empresas defensivas, analíticas, prospectoras ou reativas, o maior número de respostas associados a estas alternativas (GIMENEZ, 1999). O questionário utilizado encontra-se no Anexo 2.

Os dados obtidos estão apresentados por quantidade de empresas conforme perfil estratégico proposto por Miles e Snow (1978) conforme a quantidade total de

respondente, como também divididos em números entre as pequenas e médias empresas. Esta divisão permite uma visão mais precisa das empresas respondentes.

Considerando esta análise, a totalidade de trinta e duas empresas respondentes e sua distribuição de acordo com o perfil estratégico proposto por Miles e Snow (1978), oito PMEs enquadraram-se no perfil Analítico, 25%; quatro 12,5% tiveram o perfil identificado como Prospector; nove 28,1%, como Defensivo e onze, 34,4% como Reativo. Esta distribuição está disposta na Figura 4.2.



*Figura 4.2 – Quantitativo de PMEs Respondentes de Acordo com a Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978)*  
*Fonte: Esta pesquisa (2016)*

Observa-se na Figura 4.2 a totalidade de PMEs analisadas e distribuídas de acordo com a tipologia estratégica. Já a Figura 4.3 divide as empresas analisadas de acordo com a tipologia em questão e a quantidade de empresas por porte tratado na pesquisa, pequeno e médio.

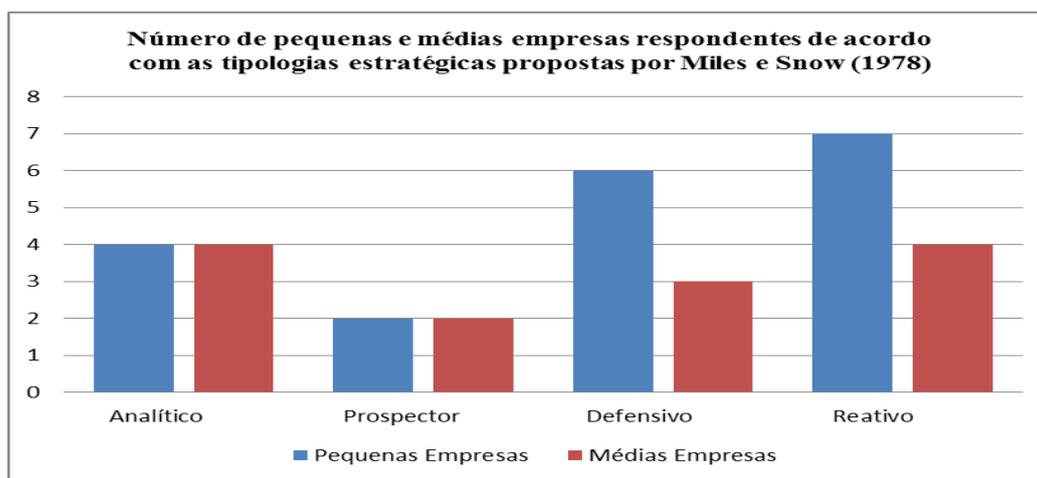


Figura 4.3 - Número de Pequenas e Médias Empresas Respondentes de acordo com as Tipologias Estratégicas Propostas por Miles e Snow (1978)  
Fonte: Esta pesquisa (2016)

A Tabela 4.1 sintetiza as quantidades de empresas por perfis estratégicos baseados na tipologia Miles e Snow (1978) identificadas na pesquisa.

Tabela 4.1 - Quantitativo de PMEs por perfil estratégico baseado na tipologia de Miles e Snow (1978)

Perfil Estratégico	Porte da Empresa			
	Pequena Empresa		Média Empresa	
	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem
<b>Analítico</b>	4	21%	4	30,8%
<b>Prospector</b>	2	10,5%	2	15,4%
<b>Defensor</b>	6	31,5%	3	23%
<b>Reativo</b>	7	37%	4	30,8%

Fonte: Esta pesquisa (2016)

Dentre os gestores respondentes constatou-se que quatro pequenas empresas, ou seja, 21% e quatro médias empresas, 30,8% possuem o perfil Analítico.

É possível observar na Tabela 4.1 que em relação ao perfil Analítico os dois portes de empresas verificados demonstraram quantidades similares. No entanto proporcionalmente as médias empresas apresentam um maior número de empresas deste perfil. Isto se dá devido ao porte da empresa já que, das empresas observadas, em sua maioria, eram pequenas empresas as quais cresceram ao longo do tempo chegando a um maior número de funcionários correspondente à classificação de uma média empresa.

Já para as pequenas empresas esta proporção cai para 21%, posto que somente as pequenas empresas mais antigas demonstraram interesse em inserir novos serviços, e

apenas para se manterem competitivas no mercado. Estas são empresas consolidadas e que não demonstram interesse em aumentar o número de atendimentos nem funcionários.

Em relação ao perfil *Prospector*, duas, 10,5%, pequenas empresas entrevistadas e duas médias empresas, 15,4%, apresentaram este perfil. Sobre este perfil estratégico, o número de empreendimentos foi similar entre as PMEs estudadas, proporcionalmente as médias empresas apresentaram um maior número. Tal fator decorre do maior investimento destas empresas em diferenciais que as façam crescer no mercado, assim como para permanecerem líderes na região em que atuam. Dentre as empresas identificadas como *Prospectoras*, uma média e uma pequena empresa, relataram buscar sempre melhorias e inovações em seus empreendimentos, ressaltaram a divulgação de suas empresas em mercados internacionais e argumentam que exploram o diferencial cultural da localidade onde atuam. Informaram também realizar algumas ações ambientais as quais fazem parte dos requisitos sustentáveis já tratados no capítulo 3.

Dentre as PMEs estudadas seis pequenas empresas, 31,5%, e três, 23% das médias empresas foram identificadas como de perfil *Defensivo*. Estas empresas buscam manter seus produtos e serviços relativamente estáveis a fim de manter sua posição mercadológica oferecendo um melhor nível de qualidade a menores preços.

Em relação ao perfil *Reativo*, sete pequenas empresas, ou seja, 37%, e quatro, 30,8%, médias empresas, apresentaram este perfil o que representa mais instabilidade comparada aos demais.

Observa-se que os perfis *Defensivo* e *Reativo* se destacam como de maior frequência e condizem com a realidade da maior parte dos pequenos empreendimentos. As PMEs em sua maioria lutam pela sobrevivência no mercado competitivo e devido às restrições inerentes ao porte preferem não arriscar novas ações como adoção de estratégias voltadas à sustentabilidade.

### **4.3 Diagnóstico Responsabilidade Social nas PMEs estudadas**

Após identificar o perfil estratégico das PMEs estudadas, outro questionário foi aplicado para identificar o posicionamento destas empresas em relação a ações de Responsabilidade Social Empresarial – RSE e Sustentabilidade. Primeiro, foi questionado o conhecimento a propósito da questão, seguido da análise da motivação da utilização ou não de ações voltadas a este fim. Assim como da utilização de alguma

ferramenta como relatórios e normatizações. Também foi questionado o interesse dos gestores em adotar tais práticas.

#### 4.3.1 Conceito de Sustentabilidade e RSE

Quando questionadas sobre o conceito de RSE e Sustentabilidade, das trinta e duas empresas respondentes, nove empresas apresentaram conhecimento sobre o tema, no que se refere ao posicionamento dos empreendimentos junto à sociedade, economia e meio ambiente, ao contrário do restante das empresas que se referem apenas ao fator ambiental, a serem tratadas a diante. Dentre estas nove empresas, três foram diagnosticadas como Prospectoras, duas médias e uma pequena; Cinco como Analíticas, três médias e duas pequenas; E uma média empresa como reativa. Estes números estão dispostos na Tabela 4.2.

*Tabela 4.2 – Conhecimento sobre o Conceito de RSE e Sustentabilidade*

<b>Empresas conhecedoras do conceito de RSE e Sustentabilidade</b>		
	Pequena Empresa	Média Empresa
<b>Prospectora</b>	1	2
<b>Analítica</b>	2	3
<b>Defensiva</b>	0	0
<b>Reativa</b>	1	0

*Fonte: Esta pesquisa (2016)*

Estas empresas enfatizaram que por lidarem com um número de clientes internacionais significativo, manifestar ações de responsabilidade social torna-se indispensável para a imagem da empresa, permanência dos clientes e atração de novos. Os respondentes informaram que muitos destes hóspedes questionam sobre o posicionamento das empresas a respeito da temática, especialmente em decorrência do envolvimento das comunidades nas manifestações culturais, um dos atrativos da região.

Foi ressaltada também pelas empresas a importância de práticas que levem ao desenvolvimento sustentável como um meio de conservação tanto das empresas no mercado quanto da população. Este aspecto foi comum aos 3 perfis estratégicos identificados sob este aspecto.

Também foi mencionado por parte dos proprietários/gerentes o aproveitamento da mão-de-obra local como forma de envolver a comunidade nas ações da empresa. No entanto, as empresas com perfis Reativos informaram saber da importância deste

envolvimento, mas que seus funcionários eram contratados devido à proximidade de moradia.

Vinte e uma empresas afirmaram ter conhecimento sobre sustentabilidade e RSE, contudo atribuem a temática apenas às questões ambientais e adotam ações neste sentido. Destas empresas, oito são médias e treze pequenas; este posicionamento é comum a todos os perfis estratégicos identificados.

Apenas duas pequenas empresas disseram já ter ouvido falar sobre os assuntos, porém não tinham conhecimento do que se tratava, alegando que seria uma forma de divulgação para a empresa sem conhecer o real propósito; as duas empresas enquadram-se no perfil Reativo.

A Figura 4.4 sintetiza a relação de conhecimento sobre os temas nas empresas avaliadas.

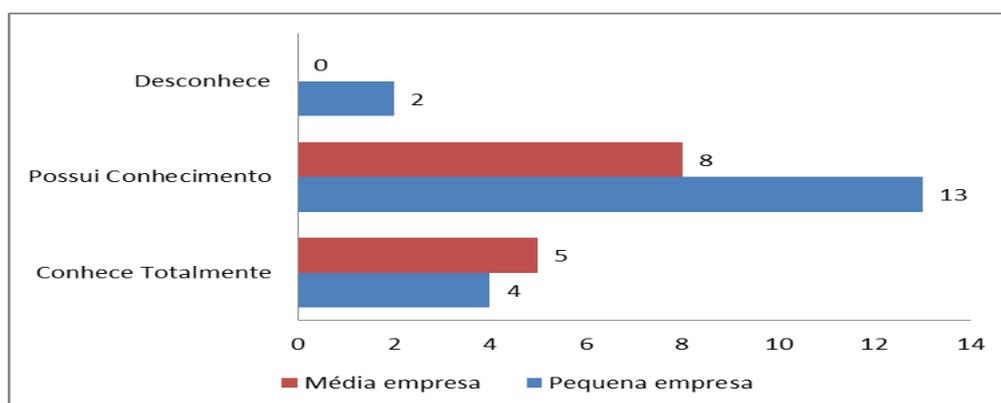


Figura 4.4 - Conhecimento do conceito Sustentabilidade e RSE em função do porte da empresa  
Fonte: Esta pesquisa (2016)

A análise deste aspecto é de suma importância, pois, através dela, é possível perceber a ciência dos gestores sobre o tema e como se posicionam, além de alcançar a relação do RSE conforme o perfil estratégico. Estas informações servirão de embasamento para a proposição do *framework* no capítulo seguinte.

#### 4.3.2 Estratégia de Desenvolvimento Sustentável

Após serem questionadas sobre o conhecimento da sustentabilidade, as PMEs responderam questões referentes a possuírem ou não estratégias de desenvolvimento sustentável, sobre o seu interesse em adotar este tipo de estratégia e as principais dificuldades para implementação.

Em relação a desenvolver estratégia de desenvolvimento sustentável, apenas uma empresa informou realizá-la, esta empresa possui o perfil Prospector. Duas empresas deste mesmo perfil informaram que não possuem estratégias de desenvolvimento sustentável, mas pretendem desenvolver em breve e uma empresa deste perfil informou não possuir nem ter interesse em implementá-lo. Esta última empresa é a mesma que informou não ter conhecimento sobre a temática; é a empresa cujo gestor tem mais de trinta anos de direção. Uma média empresa com o perfil Prospector afirma não ter estratégia de desenvolvimento sustentável, contudo, realiza ações junto à comunidade em datas comemorativas com o intuito de manter o bom relacionamento e evitar ações de violência, também contrata funcionários da comunidade vizinha e incentiva a qualificação dos membros do grupo.

Em relação ao perfil Analítico, duas empresas afirmaram possuir estratégias de desenvolvimento sustentável, quando comparadas com as empresas que possuem conhecimento sobre a temática, enquadram-se nas que obtiveram respostas afirmativas. Contudo, as ações adotadas por estas empresas restringem-se a atos ambientais, e têm a ideia de que sustentabilidade refere-se apenas a questões ambientais. Seis empresas deste perfil informaram não possuir tais estratégias. No entanto, tem a intenção de adotá-las em breve.

Nenhuma empresa do perfil Defensivo possui estratégia de desenvolvimento sustentável. Apesar de nenhuma empresa deste perfil ter conhecimento sobre a temática e por consequência não adotarem estratégia de desenvolvimento sustentável, sete empresas informaram ter interesse em adotar esta estratégia; duas empresas informaram não haver interesse na adoção.

Quanto às empresas do perfil Reativo, duas afirmaram possuir estratégia de sustentabilidade, no entanto, como nos demais casos, suas ações restringem-se ao aspecto ambiental, como coleta seletiva, troca de toalhas apenas quando da mudança dos hóspedes, dentre outras ações. Oito empresas afirmaram não possuir tal estratégia mas demonstram a intenção de adotá-la brevemente. Apenas uma empresa informou não ter interesse na adoção da estratégia. A Figura 4.5 resume estes números.

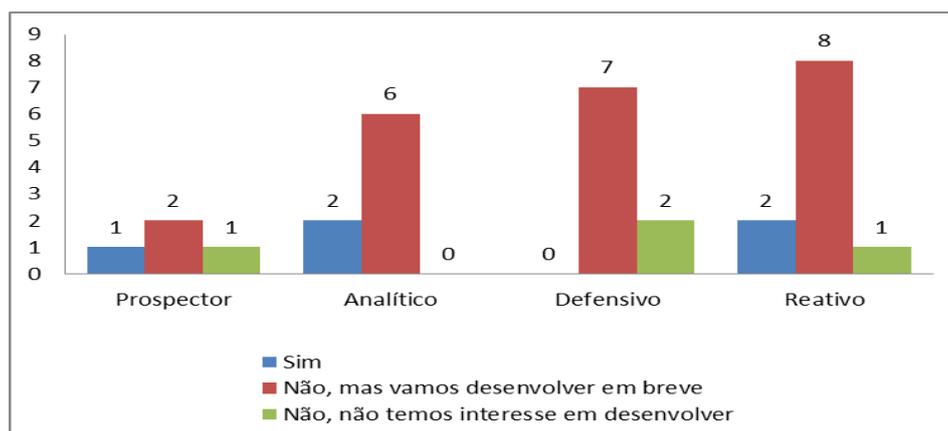


Figura 4.5 – Número de Empresas com RSE de acordo com o Perfil Estratégico  
Fonte: Esta Pesquisa (2016)

Observa-se que cinco PMEs afirmam possuir RSE, dentro de seu contexto, e vinte e três possuem interesse em adotá-las, mesmo não tendo conhecimento aprofundado sobre o tema. Este quantitativo de empresas demonstra a relevância do assunto e a importância da existência de ações que promovam a inserção da RSE. Nota-se também que apenas quatro empresas afirmaram não ter interesse em adotar tal estratégia, todavia, uma é do perfil prospector e não tem conhecimento sobre o tema, duas do perfil defensivo, o qual, pela particularidade do perfil reage a mudanças em um primeiro momento além de não terem conhecimento, e a última, com perfil reativo, a qual de acordo com o perfil, só se manifesta em decorrência das movimentações do mercado. Estas que não têm interesse, possivelmente em um momento futuro, passarão a tê-lo.

Quando questionadas sobre qual o motivo de não adotar uma estratégia de desenvolvimento sustentável uma empresa do perfil Prospector respondeu que não tinha conhecimento sobre o assunto. Esta empresa foi a mesma que já havia respondido desta forma na questão anterior. Duas empresas deste perfil responderam que não tinham conhecimento sobre os procedimentos para implementação, no entanto possuem interesse.

Em relação ao perfil Analítico uma empresa afirma não ter conhecimento sobre o assunto, três dizem não possuírem recursos financeiros, pois acreditam que incorre em altos custos e quatro empresas afirmam não saber como implantar.

Em relação às PMEs com perfil Defensivo uma empresa afirmou não ter interesse em adotar uma estratégia de responsabilidade social, duas afirmaram não ter

conhecimento e duas não ter recursos financeiros. Quatro empresas afirmaram que não sabem como implementar.

Das nove empresas com perfil Reativo que responderam não ter RSE implementada, duas afirmaram não ter conhecimento sobre o assunto, três alegaram faltar recursos financeiros e quatro afirmam não saber como implementar a estratégia.

Estes valores estão sintetizados na Figura 4.6 a seguir.

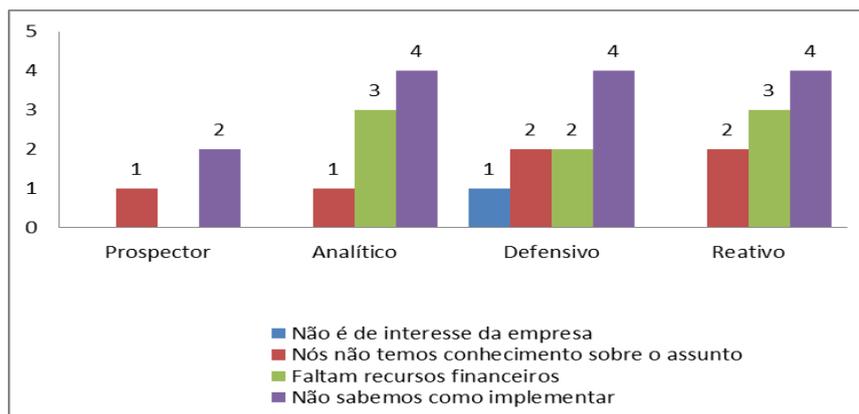


Figura 4.6 – Motivos da Não Utilização de RSE nas PMEs de Acordo com o Perfil Estratégico  
Fonte: Esta Pesquisa (2016)

Como se pode observar quatorze PMEs alegam que não utilizam uma estratégia de responsabilidade social por não saber como implementá-la. Oito afirmam que faltam recursos financeiros para tal, corroborando o fato de não terem conhecimento sobre a temática dado que muitas das ações não incorrem em investimentos. Seis empresas afirmam não ter conhecimento sobre o assunto e apenas uma não tem interesse, vale ressaltar que esta única empresa, do perfil Defensivo, afirmou anteriormente não conhecer o assunto.

As empresas que demonstraram interesse em desenvolver ações voltadas à sustentabilidade apontaram a falta de conhecimento de ferramentas adequadas ao porte de suas empresas como um dos entraves para tal. De acordo com os gestores, os manuais são muito extensos e complexos e que para o gestor/proprietário não seria viável, pois teria que além de suas funções corriqueiras parar para entender o que os manuais propõem. Além disso, mencionaram também a falta de tempo e recursos, as ações realizadas por estas empresas tratam do âmbito ambiental como reciclagem de lixo, reutilização de toalhas, dispositivos de controle automático de energia elétrica e água.

Portanto, nota-se que a maior parte das empresas possuem interesse em adotar uma estratégia de responsabilidade social seguidas das empresas que afirmam já adotá-la, e as que não têm interesse não conhecem a matéria. Já em relação a não adoção da estratégia, quatorze empresa, a maioria, afirmam não saber como fazer para inseri-la em sua gestão. Estes fatores apontam a carência de meios simplificados que facilitem a inserção deste tipo de estratégia em PMEs, estas informações embasaram a proposição o *framework* que tem em vista facilitar a efetiva inclusão de ações voltadas à estratégia de responsabilidade social.

#### 4.3.3 Percepção dos Possíveis Resultados da Implementação de Estratégias Sustentáveis

Como disposto no capítulo 2, a adoção de estratégias de sustentabilidade pelas empresas gera benefícios ambientais, econômicos e sociais, relatados pela literatura, órgãos de normatização e certificação. Os fatores comuns a estes relatos foram dispostos no questionário sobre o grau de importância atribuído a responsabilidade social baseada na ISO 26000 e relatório de sustentabilidade GRI G4, no intuito de conhecer as opiniões das PMEs, especialmente conforme seu perfil estratégico a fim de perceber a relação entre a importância atribuída de acordo com o perfil estratégico do empreendimento.

Ao serem questionadas sobre os possíveis benefícios da implementação de estratégias sustentáveis, as empresas responderam de acordo com o nível de importância atribuído por elas a cada um dos fatores questionados. Para isto foi utilizada uma escala intervalar de cinco pontos disposta na segunda parte do questionário disponível no Apêndice 2. Os resultados estão distribuídos de acordo com o fator avaliado e o perfil empresarial nas seções seguintes.

## 4.3.3.1 Aumento da reputação da marca ou da empresa

Sobre este fator as PMEs expuseram o seguinte resultado, Figura 4.7.

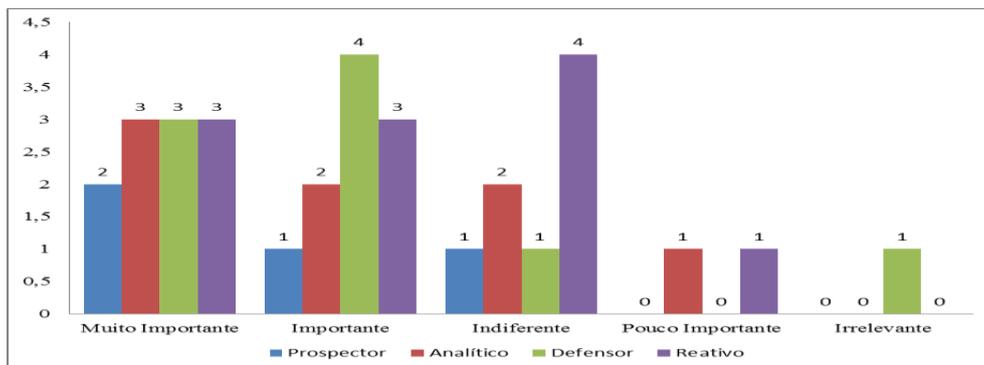


Figura 4.7 - Aumento da Reputação da Marca ou da Empresa

Fonte: Esta Pesquisa (2016)

Como apresentado na Figura 4.7 dentre as empresas com perfil estratégico prospector duas consideraram a implementação de ações voltadas para a sustentabilidade muito importantes, uma considerou importante, uma indiferente e nenhuma empresa deste perfil considerou pouco importante ou relevante. Fazendo um paralelo das respostas com o perfil observa-se que estas empresas demonstram conhecer a importância de ações sustentáveis. Percebe-se que seu perfil de análise de mercado para tomada de novas ações é refletido nas respostas pouco relevante e indiferente, dado que conseguem se manter no mercado com ações consolidadas.

Das empresas com perfil analítico três consideraram uma estratégia de desenvolvimento sustentável muito importante para o aumento da reputação da empresa, duas consideraram importantes e duas foram indiferentes, apenas uma empresa considerou pouco importante e nenhuma assinalou indiferença. Considerando a característica deste perfil estratégico observa-se que as respostas condizem com o que foi identificado no conhecimento sobre a temática e que estas empresas possuem ciência e as considera importante com interesse de adoção. A única empresa que considerou indiferente a utilização de ações voltadas à sustentabilidade, dentro deste perfil, foi a empresa que não demonstrou interesse em implementá-las.

Quanto ao perfil defensivo três consideraram muito importante, quatro importante, um foi indiferente, nenhuma pouco importante e uma considerou irrelevante. Apesar do perfil estratégico defensivo não atuar frequentemente com ações inovadoras, a maioria de suas respostas considerou a utilização de RSE relevante para a reputação da empresa.

Dentro do perfil reativo, três consideraram muito importante, três importante, quatro foram indiferentes e uma considerou pouco importante. Considerando as características do perfil, o qual reage a ameaças do mercado o número de respostas positivas, seis, pode ser considerado expressivo.

Observa-se que, em sua totalidade, independente do perfil estratégico, onze empresas consideraram muito importante à implementação das RSE para o aumento da reputação da empresa, dez consideraram importante, oito foram indiferentes, duas pouco importante e uma irrelevante. Ante tal cenário, percebe-se que apesar da maioria destas empresas não possuírem RSE, estas têm consciência de sua relevância para a melhor reputação da empresa, e conseqüentemente melhor relação com a sociedade, melhor posicionamento ambiental e econômico, o que corrobora a demanda por meios que facilitem a sua implementação.

#### 4.3.3.2 Atrai e Retém Clientes

Ao serem questionadas sob estes aspectos foram obtidas das PMEs as seguintes respostas, Figura 4.8.

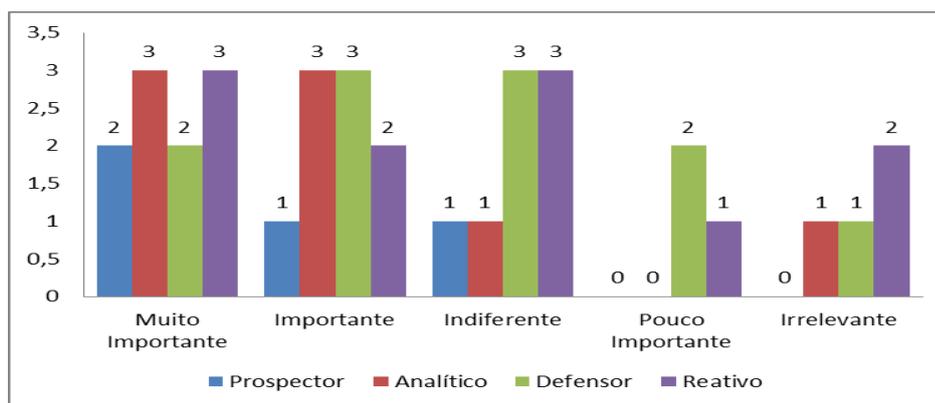


Figura 4.8 - Atração e Retenção de Clientes  
Fonte: Esta Pesquisa (2016)

Das quatro empresas prospectoras duas consideraram muito importante a adoção de RSE para atrair e reter clientes, uma considerou importante e uma indiferente. Nenhuma empresa deste perfil considerou pouco importante ou irrelevante.

Quanto ao perfil analítico três empresas consideraram muito importante, três importante, uma indiferente, uma irrelevante e nenhuma pouco importante.

Já o perfil defensor teve duas respostas muito importantes, quatro importante e duas indiferentes, uma pouco importantes e nenhuma irrelevante.

O perfil reativo teve três respostas muito importantes, duas importantes, três indiferentes, uma pouco importante e duas irrelevantes.

Como observado, na totalidade dez empresas consideraram muito importante a presença RSE para atrair e reter clientes, nove empresas consideraram importantes, oito foram indiferentes, três consideraram pouco importante e quatro irrelevantes. É possível perceber que em sua maioria, as PMEs consideram relevante a RSE para as empresas e à medida que a empresa tem um perfil menos audacioso tende a diminuir o seu grau de importância à RSE, devido à falta de conhecimento, estrutura e pouco interesse inerente às características destes perfis. Estas informações fundamentarão, juntamente com as demais, o *framework* proposto.

#### 4.3.3.3 Diferencia os Produtos e Serviços dos Concorrentes

Quanto a este aspecto, as empresas com perfil estratégico prospectador responderam da seguinte forma: três consideraram muito importante, uma importante e nenhuma destas empresas respondeu como sendo indiferente pouco importante nem irrelevante. Estas empresas agem no mercado baseada com as ações positivas dos concorrentes, tais respostas refletem que já enxergam a utilização da RSE como ponto diferencial e futuramente essencial para o gerenciamento empresarial. Figura 4.9.

Empresas com o perfil analítico consideraram duas respostas muito importantes, três importantes, duas indiferentes, uma pouco importante e nenhuma irrelevante. Tais respostas corroboram o perfil destas empresas que se encontram sempre em busca de diferenciais competitivos.

As empresas com perfil estratégico Defensor tiveram três respostas muito importantes, duas importantes, duas indiferentes, uma pouco importante e uma irrelevante. Apesar do caráter voltado à estrita permanência no mercado sem interesse em ações inovadoras, a maioria das respostas foi positiva em relação ao questionamento.

As empresas reativas assinalaram duas respostas muito importantes, três importantes, duas indiferentes, duas pouco importantes e duas irrelevantes. Percebe-se que neste perfil há uma tendência a opiniões divergentes, parte considera dispensável o uso de RSE e parte considera importante, todavia não encontra meios para adotá-las.

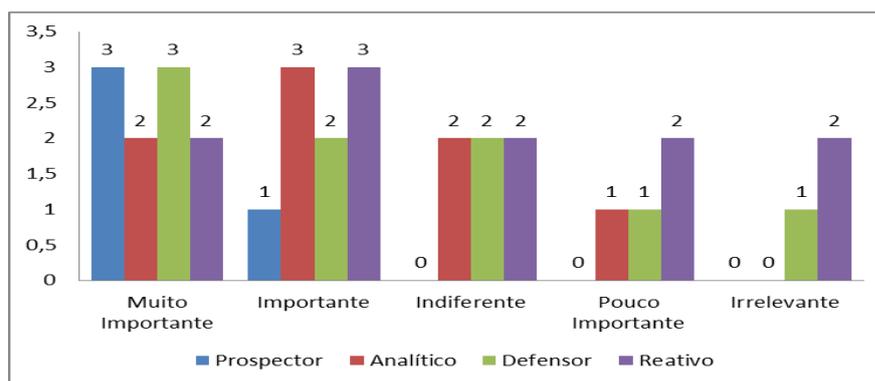


Figura 4.9 - Diferenciação dos Produtos e Serviços dos Concorrentes  
Fonte: Esta Pesquisa (2016)

Diante do total de Pequenas empresas respondentes dez consideraram muito importantes, nove importante, seis foram indiferentes, quatro consideraram pouco importantes e duas irrelevantes. Percebe-se que na totalidade as empresas estão propensas a dar um maior grau de importância para a RSE como diferencial competitivo.

#### 4.3.3.4 Melhora as Condições de Trabalho dos Funcionários

Sob este aspecto as empresas analíticas consideraram em sua totalidade respostas positivas sob a expectativa da melhoria da qualidade de trabalho dos funcionários, sendo divididas em quatro respostas muito importantes, quatro importantes.

As empresas com perfil prospector assinalaram três respostas muito importantes, e uma importante, nenhuma indiferente nem pouco importante ou irrelevante.

Quanto às respostas das empresas com perfil estratégico Defensor, duas classificaram a melhoria das condições de trabalho para os funcionários como muito importantes, três como importante, duas como indiferente, uma pouco importante e nenhuma irrelevante.

Já as empresas Reativas obtiveram duas respostas muito importantes, quatro importantes, três indiferentes, uma pouco importante e uma irrelevante.

Observa-se que os dois últimos perfis estratégicos, Defensivo e Reativo, relataram respostas semelhantes, dado suas características de estratégias mais passivas que os demais perfis. A Figura 4.10 sintetiza as respostas obtidas.

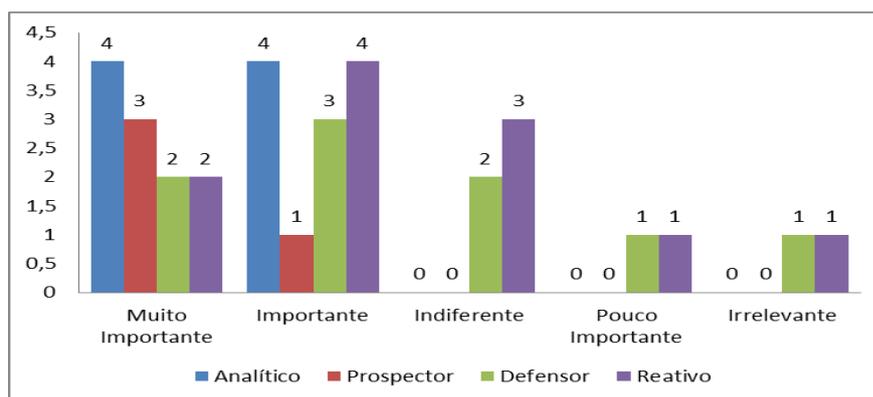


Figura 4.10 – Melhoria das Condições de Trabalho dos Funcionários  
Fonte: Esta Pesquisa (2016)

Na totalidade das empresas onze assinalaram a melhoria das condições de trabalho como muito importantes, doze como importantes, seis foram indiferentes, duas consideraram pouco importantes e uma irrelevante. A maior parte das empresas segue considerando relevante para os empreendimentos a utilização de RSE.

#### 4.3.3.5 Aumenta as Vendas e Margens

Para este critério as empresas analíticas tiveram uma resposta como muito importante, importante, indiferente e pouco importante. A alternativa irrelevante não foi elencada para este perfil.

Empresas do perfil prospector tiveram duas respostas como: muito importante, indiferente e pouco importante respectivamente. As alternativas, importante e irrelevante tiveram uma empresa cada.

As empresas defensivas consideraram uma resposta muito importante, duas importantes, três indiferentes, três pouco importantes e duas irrelevantes.

Já para as empresas com perfil estratégico reativo o aumento de vendas e margens em função da RSE foi considerado muito importante por uma empresa, importante por duas empresas, indiferente por três empresas, pouco importante também por três empresas e irrelevante por duas empresas. A Figura 4.11 sintetiza os dados coletados.

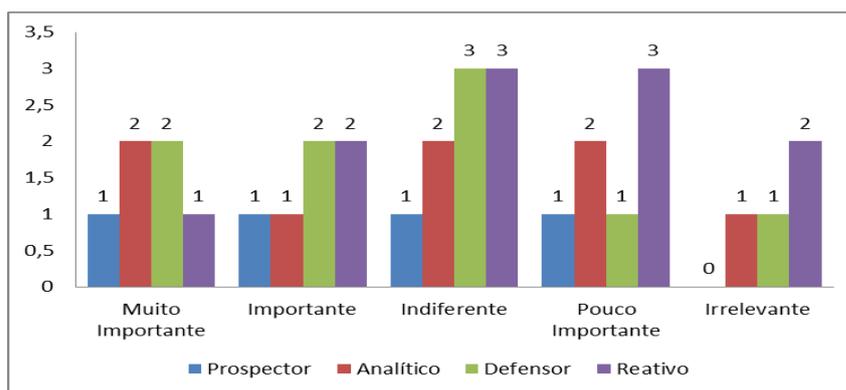


Figura 4.11- Aumento das Vendas e Margens  
Fonte: Esta Pesquisa (2016)

Observa-se que este critério apresentou a maior variação entre as opiniões das empresas, especialmente as analíticas e reativas, as quais apresentaram em sua maioria nos critérios anteriores uma maior importância em comum. Os demais perfis também demonstraram uma menor concordância, no entanto permaneceram oscilando como nas demais opiniões.

Tais divergências demonstram a demanda por mecanismos que auxiliem as PMEs a implementarem ações de responsabilidade social em suas estratégias. Desta forma a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), possibilita o direcionamento de ações conforme o perfil, juntamente com a percepção dos gestores sobre a expectativa da adoção de ações de responsabilidade social coletadas na pesquisa, forneceram informações que permitiram a proposição do *framework*.

#### 4.3.3.6 Participação em Novos Mercados

Para este indicador três empresas prospectoras consideraram muito importante para a participação em novos mercados a implementação de RSE, seguida de uma empresa que classificou como importante, totalizando a quantidade de empresas com este perfil.

Duas empresas com perfil analítico consideraram muito importante, quatro empresas deste mesmo perfil afirmaram ter RSE nas empresas como importante para novos mercados, duas empresas consideraram indiferentes e nenhuma empresa analítica afirmou ter pouca importância ou ser irrelevante.

Em relação às empresas defensivas duas afirmaram ser muito importante, três consideraram importante, mais três consideraram irrelevante, nenhuma marcou a alternativa pouco importante e apenas uma considerou irrelevante.

Para as empresas reativas foram consideradas duas respostas muito importante, três importante, quatro indiferente, uma pouco importante e uma irrelevante.

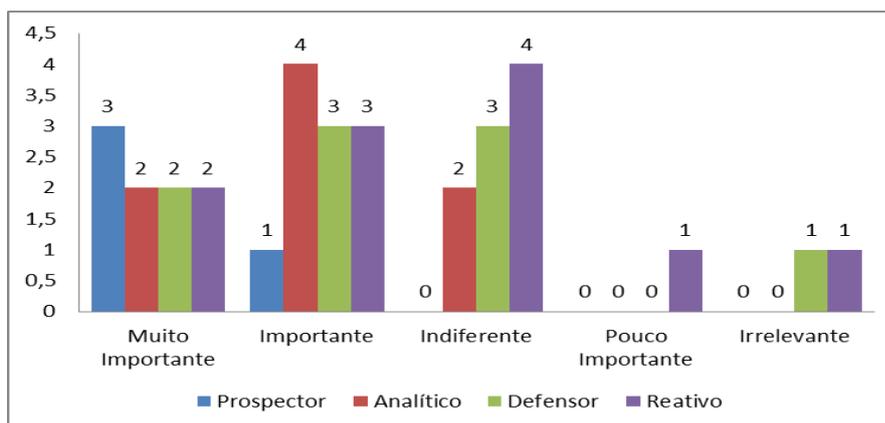


Figura 4.12 – Participação em Novos Mercados  
Fonte: Esta Pesquisa (2016)

Realizando uma análise global sobre o indicador percebe-se que o perfil Analítico possui quase sua totalidade de empresas considerando muito importante a participação em novos mercados, apenas uma outra opção foi selecionada, a importante.

Observa-se que os perfis Prospector, Defensor e Reativo obtiveram o mesmo quantitativo, para muito importante. Quatro empresas prospectoras consideraram importante e três defensivas e reativas consideraram importante, sob este aspecto demonstra-se que apesar de perfis diferenciados e de algumas empresas não deterem conhecimento sobre a abrangência do conceito de sustentabilidade, *triple botton-line*, conseguem perceber a necessidade de inserção da RSE para ter oportunidade em novos mercados, especialmente por se tratar de um segmento que atende muitos clientes internacionais.

#### 4.3.3.7 Redução de Custos

Este indicador foi o que apresentou maior divergência entre as respostas apresentadas nas questões anteriores e maiores posicionamentos negativos em todos os perfis estratégicos. Este fator se dá em decorrência das restrições inerentes aos portes

das empresas, como também à falta de conhecimento sobre ferramentas não onerosas e ferramentas que podem gerar redução de custos às PMEs, Figura 4.13

Mesmo as empresas com perfil estratégico Prospector, que informaram deter conhecimento sobre a temática e interesse em adotar RSE, não sabem como podem utilizar RSE nem como podem reduzir os seus custos através desta estratégia.

Os demais perfis demonstraram interesse, porém acreditam que a RSE irá incorrer em maiores despesas para a empresa.

Observa-se durante a avaliação das respostas dos indicadores que, em sua maioria, a estratégia analítica os considerou entre muito importante e importante, no entanto, no que se refere à redução de custos cada empresa apreciou uma das alternativas, corroborando a falta de conhecimento sobre como a RSE pode atuar neste aspecto.

Dentre as empresas do perfil Prospector uma respondeu ser muito importante, uma como importante, duas foram indiferentes, três como pouco importante e duas como irrelevante. Como já dito anteriormente a falta de conhecimento sobre o tema reflete a descrença em relação à redução de custos e ainda possui uma imagem equivocada da necessidade de investimentos altos.

Em relação ao perfil defensor nenhuma empresa classificou como muito importante a RSE para redução dos custos, duas classificou como importante, três como indiferente, duas como pouco importante e duas como irrelevante. Para este perfil houve a média de opinião sobre o indicador permaneceu semelhante aos demais fatores avaliados anteriormente.

Para o perfil Reativo, que atua como se não adotasse nenhuma estratégia definida apenas reagindo às variações de mercado para que se mantenham atuantes, nenhuma das empresas elencou como muito importante a RSE para redução dos custos. Entretanto, mesmo existindo a “ausência” de uma estratégia definida, duas empresas classificaram a implantação da RSE como fator importante na redução dos custos. Quatro empresas reativas classificaram como indiferente, duas como pouco importante e três como irrelevante. A figura 4.13 sintetiza estes dados.

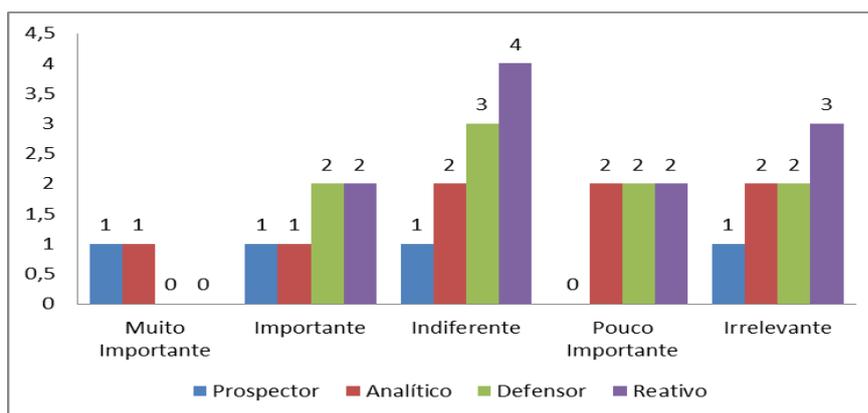


Figura 4.13 – Redução de Custos  
Fonte: Esta Pesquisa (2016)

Como pode ser observado na totalidade das empresas, em relação aos requisitos anteriores houve uma avaliação pessimista sobre o critério, dado que para as PMEs, como informado nos questionários, consideram que investir em RSE seria um custo muito alto a ser suportado por estas empresas.

A falta de conhecimento aprofundado e a extensão e complexidade dos mecanismos existentes demonstra a necessidade de desenvolver meios que possibilitem estas mudanças na estratégia das PMEs, já que para um relatório adequado às diretrizes de RSE modificações na empresa levarão à redução dos custos, melhor imagem perante os *stakeholders*, mitigação dos impactos gerados e conseqüentemente maior rentabilidade, dentre outros benefícios já citados no capítulo 2 deste trabalho.

#### 4.3.4 Possibilidade de Adoção de RSE

A terceira parte do questionário referente à sustentabilidade e responsabilidade social teve como objetivo verificar a possibilidade de adotar ações voltadas à sustentabilidade e responsabilidade social nas operações produtivas e comerciais das PMEs com o intento de identificar o interesse destas empresas sobre a temática.

Nesta parte do questionário as respostas foram binárias, afirmativas ou negativas. A seguir seguem os resultados de acordo com o perfil estratégico previamente identificado segundo a tipologia estratégica proposta por Miles e Snow (1978).

Para que seja facilitada a visualização das avaliações a Tabela 4.3 relaciona os questionamentos com letras a serem dispostas nas figuras da próxima seção.

Tabela 4.3 – Fatores de Avaliação de Interesse por Adoção de RSE

<b>A</b>	Em sua empresa ações voltadas à sustentabilidade seriam adotadas apenas se houvesse exigência Legal?
<b>B</b>	Em sua empresa ações voltadas à sustentabilidade seriam adotadas apenas se houvesse exigência dos Fornecedores?
<b>C</b>	Em sua empresa ações voltadas à sustentabilidade seriam adotadas apenas se houvesse exigência dos Clientes?
<b>D</b>	Em sua empresa ações voltadas à sustentabilidade seriam adotadas apenas se houvesse exigência dos Bancos e Investidores?
<b>E</b>	Em sua empresa ações voltadas à sustentabilidade seriam adotadas apenas se permitisse obter uma boa imagem com a Sociedade?
<b>F</b>	Em sua empresa os gestores de negócios ainda conhecem muito pouco sobre ações voltadas à sustentabilidade e isso dificulta a adoção?
<b>G</b>	Acredito que num futuro próximo todos os negócios deverão ter os princípios de sustentabilidade incorporados a sua filosofia empresarial e fundamental para a implementação de estratégias de negócio e reforço aos valores da organização
<b>H</b>	Uma vez que as empresas cumprem todas as suas obrigações sociais já contribuem para com a Sustentabilidade?
<b>I</b>	Adotar ações voltadas à sustentabilidade constitui-se um desafio para o setor em que a empresa atua?
<b>J</b>	Adotar ações voltadas à sustentabilidade possui probabilidade de se constituir um risco para a empresa?
<b>K</b>	As ações da empresa, principalmente as que geram impactos para a comunidade local devem ser divulgadas?
<b>L</b>	A empresa deve obedecer aos princípios Internacionais de Sustentabilidade?

Fonte: Adaptado de Vasconcelos (2012)

Nas análises que seguem os questionamentos serão representados pelas letras correspondentes exibidas na Tabela 4.3.

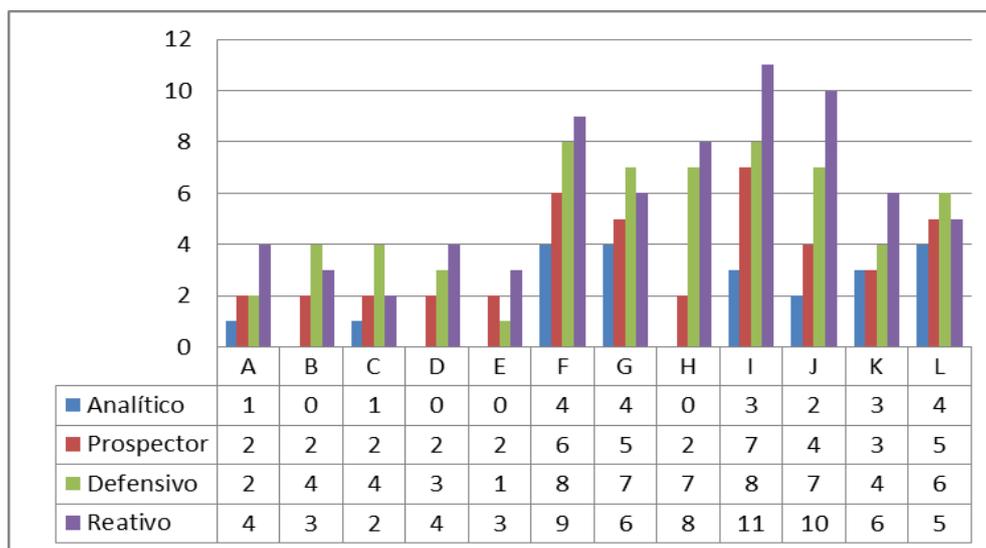


Figura 4.14 – Fatores de Interesse de Adoção de SDS, A até F  
Fonte: Esta Pesquisa (2016)

Como observado na Figura 4.14 nove empresas consideraram que adotariam RSE apenas caso houvesse exigência legal, A. Dentre estas, uma tem o perfil analítico, é a mesma que não possui conhecimento sobre sustentabilidade, duas empresas com perfil prospectador. Duas do perfil defensivo e quatro com perfil reativo corroboraram as características do perfil que se atém a reagir apenas às demandas do mercado.

Quanto à adoção de RSE apenas se houvesse exigência dos fornecedores, B, nenhuma empresa com perfil analítico apontou esta alternativa como uma das razões para adoção. Duas empresas do perfil prospector, quatro do perfil defensivo e três do perfil reativo apontaram esta razão. Três empresas do perfil defensivo e duas do perfil prospector concordaram com a afirmação, apenas o perfil analítico não considerou este fator como decisivo para adoção de uma RSE.

Nove empresas afirmaram que adotariam uma RSE apenas por exigência dos clientes, C, das quais apenas uma possui perfil analítico, duas perfil prospector, quatro defensivo e duas com perfil reativo. Observa-se que a o maior número de empresas, defensivas, atentam ao fato de agradar o cliente para que o mesmo permaneça na empresa.

Quatro empresas do perfil reativo afirmaram que adotariam uma RSE apenas se houvesse exigência dos bancos investidores, D. Três do perfil reativo e duas com perfil prospector alegaram o mesmo, esta afirmativa se deu pelo receio de perder linhas de crédito para as PMEs.

Adotar uma RSE apenas para melhorar a imagem da empresa perante a sociedade, E, foi apontada por três empresas do perfil reativo, uma empresa do perfil defensivo, duas do perfil prospector e nenhuma do perfil analítico. Observa-se que as empresas, apesar de não possuírem conhecimento profundo sobre a temática não consideram apenas este o motivo da adoção da RSE.

Quando averiguados se o pouco conhecimento sobre a temática sustentabilidade seria um motivo para o entrave na adoção de uma RSE, F, nove empresas do perfil reativo, oito do perfil defensivo, seis com perfil Prospector e quatro com perfil analítico apontaram como afirmativo, totalizando vinte e sete das trinta e duas empresas. Estas empresas têm ciência que o conceito é amplo, mas não sabem quais os segmentos específicos, independente do perfil, as empresas que não afirmaram esta alternativa atribuem a RSE apenas a ações ambientais.

Em relação ao quesito G, futuramente todas as empresas terão a RSE incorporada em sua filosofia e valores, todas as empresas analíticas concordaram com a afirmação, legitimando as características de seu perfil de buscar melhorias constantes. Das oito empresas com perfil prospector, cinco assinalaram a afirmação, quase sua totalidade, apenas duas não concordaram. Sete empresas com perfil defensivo e seis

com perfil reativo também concordaram com a afirmação. Percebe-se que a maior parte das empresas, apesar de não possuir conhecimento amplo sobre a temática, concorda com a tendência de inserção de RSE nas empresas.

No que tange à alternativa H que afirma que empresas que cumprem suas obrigações legais já cumprem suas funções relativas à sustentabilidade, nenhuma empresa com perfil analítico concordou com a afirmação. Apenas duas empresas com perfil Prospector concordaram, no entanto, sete empresas defensivas e oito reativas tiveram respostas positivas quanto à afirmação. É perceptível que os perfis analítico e prospector tendem a optar por alternativa mais voltadas às tendências atuais do mercado, ao passo que as empresas defensivas e reativas permanecem com a postura de manter suas estratégias, atributos marcantes dos perfis.

A alternativa I pergunta se ações voltadas à sustentabilidade são um desafio para a empresa, como resposta apenas uma empresa analítica respondeu não, esta empresa trata-se da mesma que não tem conhecimento sobre a temática. Sete empresas Prospectoras, oito defensivas e onze reativas responderam sim. Nota-se que em sua maioria as empresas encontram dificuldades para tratar do assunto, sendo necessárias ferramentas que auxiliem a sua utilização.

Quando questionadas sobre as ações de sustentabilidade serem um risco para a empresa, duas empresas analíticas, quatro prospectoras, sete defensivas e dez reativas afirmaram que sim. As PMEs são receosas sobre esta aplicação principalmente no âmbito financeiro e na insegurança em relação aos resultados positivos que podem ser alcançados, isto se dá em decorrência do não conhecimento sobre a proposta do tema.

Quando questionadas sobre a divulgação das ações impactantes da empresa para a comunidade local, três empresas prospectoras, três analíticas, quatro defensivas e seis Reativas afirmaram que esta atitude deveria ser tomada. Observa-se que há uma diminuição no número de respostas afirmativas, dado o receio de expor estas informações como também ao não conhecimento dos princípios da sustentabilidade.

Quatro empresas analíticas, cinco prospectoras, seis defensivas e cinco reativas afirmaram que as PMEs devem obedecer normas internacionais de sustentabilidade.

Estas informações demonstram a maneira como os gestores agem em relação a RSE, de acordo com as respostas, percebe-se que há uma oscilação entre a ciência de

que as empresas em um futuro próximo passarão a adotar as ações por questões mercadológicas e o receito de sua implementação. Como observado em questões anteriores, os dois fatores preponderantes sobre a não implementação são a falta de conhecimento aprofundado e a falta de mecanismos de fácil aplicação da RSE nas PMEs. Estas informações apontam a demanda por facilitadores que abordem desde a fase de conscientização até a publicação de relatórios de sustentabilidade.

#### 4.3.5 Conhecimento sobre Relatórios de Sustentabilidade GRI e ISO 26000

Finalmente as PMEs foram questionadas sobre o conhecimento da existência de Relatórios de Sustentabilidade, especificamente o GRI, como também sobre a norma ISO 26000 e suas diretrizes para responsabilidade Social.

Das trinta e duas empresas respondentes quatro sabiam da existência de Relatórios de Sustentabilidade, no entanto apenas uma conhecia o Relatório de Sustentabilidade GRI. Duas destas empresas possuíam o perfil prospector, uma, analítico e uma defensivo, dentre estas empresas a conhecedora do relatório de sustentabilidade GRI possuía perfil prospector. Duas empresas defensivas afirmam que estes relatórios são para informar sobre o controle ambiental realizado pelas empresas, as demais afirmaram não ter conhecimento do que se trata.

Em relação à norma ISO 26000, oito empresas haviam ouvido falar sobre a norma, contudo apenas três sabiam do que se tratava e de forma superficial estas três possuíam respectivamente os perfis reativo, prospector e analítico. As demais empresas afirmam conhecer a ISO 9001 em sua totalidade destas, 18 empresas afirmam saber da ISO 14001 e acreditam que a ISO 26000 trata da qualidade dos produtos e serviços.

Trinta empresas mostraram-se interessadas em procurar informações sobre as normas e relatórios julgando que seriam importantes para as elas, também expressaram interesse em adotá-las caso os custos fossem acessíveis. Apenas duas empresas não demonstraram interesse pelos assuntos abordados, estas possuem perfil reativo.

#### 4.4 Relação do perfil Estratégico e grau de importância sobre *triple bottom line*

Foram realizados vários questionamentos em que as perguntas foram respondidas de forma afirmativa e negativa como também pelo grau de importância. Considerando o somatório destas respostas relativas aos fatores base para a

sustentabilidade (*triple bottom line*) foram analisados e verificadas para cada perfil qual seu grau de importância a propósito de cada fator, a Figura 4.15 a seguir demonstra esta relação de acordo com o perfil estratégico.

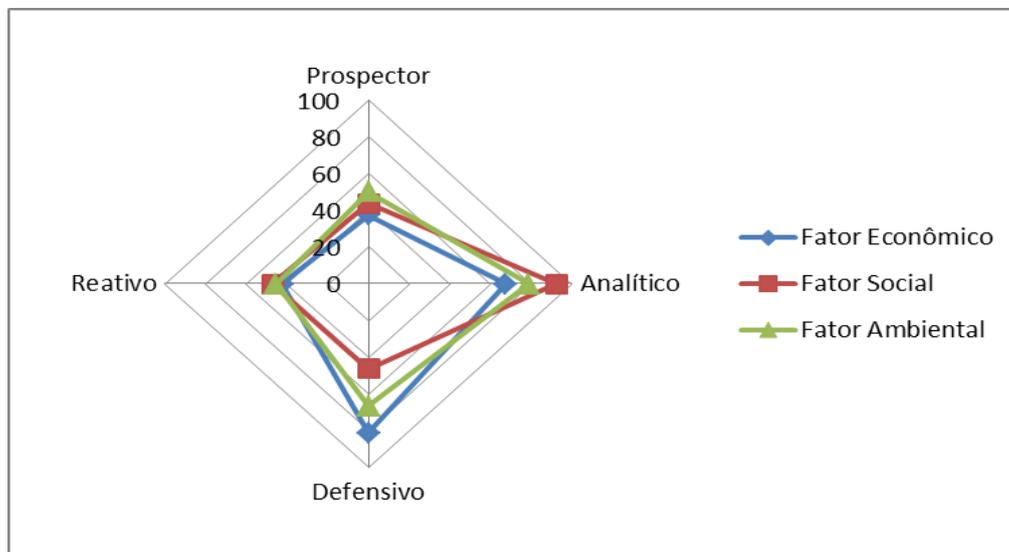


Figura 4.15 – Relação dos Perfis Estratégicos com a Triple bottom line  
Fonte: Esta Pesquisa (2016)

A figura anterior demonstra de forma sintetizada como as PMEs estudadas comportaram-se em relação à priorização de ações voltadas à sustentabilidade. Tendo como base os dados coletados, o *framework* proposto priorizará o segmento da *triple bottom line* elencado como mais próximo à realidade de cada perfil estratégico, com o intuito de, a partir desta familiaridade, inserir na estratégia da empresa tais práticas.

O início do *framework* pelo segmento considerado de maior importância pelas PMEs visa facilitar o entendimento dos gestores/proprietários sobre o funcionamento das ações voltadas à sustentabilidade, dado que as diretrizes da norma e do relatório devem ser seguidas.

Dentro deste contexto, em relação ao perfil estratégico Prospectador, pode-se observar na Figura 4.16 que da totalidade das empresas com este perfil 50% considerou o fator ambiental como prioritário seguido de 43,7% do fator social e 37,5% sobre o fator econômico.

Já a Figura 4.17 relativa ao perfil Analítico, aponta 92,4% para as questões sociais, seguidos de 78,8% para os fatores ambientais e 67,5% para os fatores econômicos como uma ordem de importância sobre o tema.

A Figura 4.18 reflete o grau de importância dos fatores do *triple bottom line* para as empresas do perfil Defensivo onde o fator econômico foi considerado o mais importante com 81,25% seguido do fator ambiental com 66,7% e do fator social com 46,2%.

Quanto ao perfil Reativo os três fatores tiveram porcentagens aproximadas em relação ao grau de priorização o fator social obteve 47,1% seguido do fator ambiental, 45,5% e do econômico 42,4%. Considerando que este perfil reage apenas às demandas do mercado para sua sobrevivência, este cenário condiz com as características do comportamento estratégico.

Esta análise será utilizada como referência na aplicação do *framework* onde de acordo com cada perfil as inserções das ações voltadas à sustentabilidade terão início pelo fator considerado prioritário.

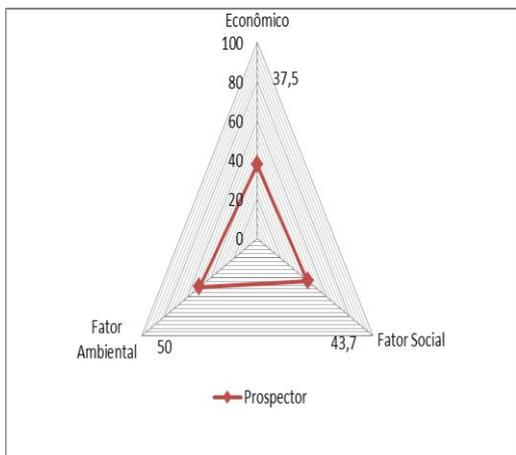


Figura 4.16 – Relação PMEs Prospectoras e Triple Bottom Line  
Fonte: Esta Pesquisa (2016)

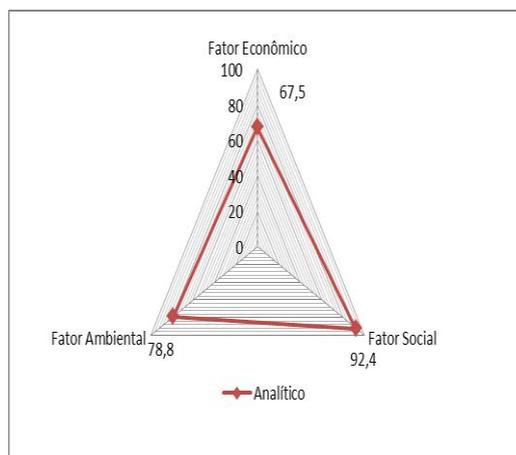


Figura 4.17 – Relação PMEs Analíticas e Triple Bottom Line  
Fonte: Esta Pesquisa (2016)

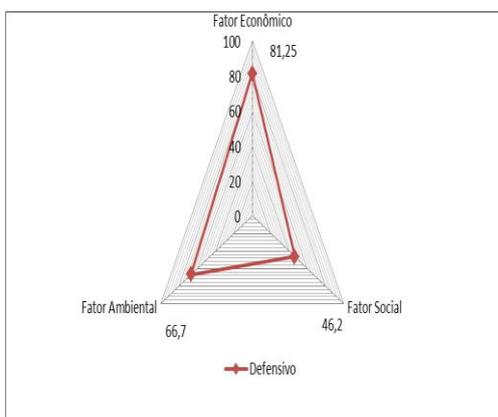


Figura 4.18 – Relação PMEs Defensivas e Triple Bottom Line  
Fonte: Esta Pesquisa (2016)

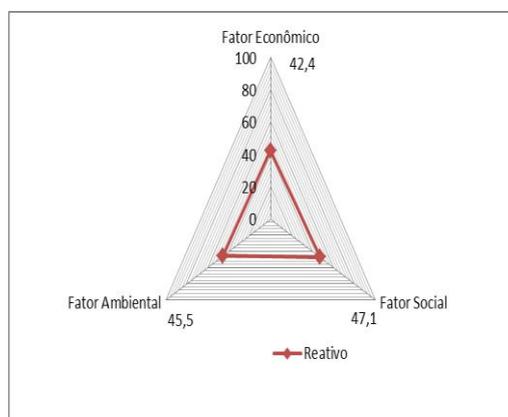


Figura 4.19 – Relação PMEs Reativas e Triple Bottom Line  
Fonte: Esta Pesquisa (2016)

Foi proposto um *framework* genérico voltado a PMEs do setor hoteleiro, considerando o perfil identificado. Assim, propõe-se que a ordem de prioridade de ações seja executada de acordo com o grau de importância considerado pelo perfil. A Figura 4.20 demonstra a sugestão de adequação do *framework* para as PMEs de acordo com a priorização dos fatores por perfil estratégico.

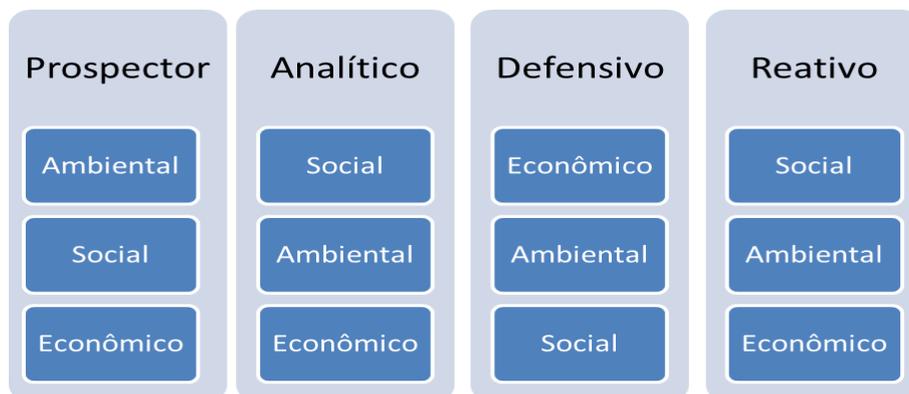


Figura 4.20 – Ordem de Aplicação do Framework por Perfil Estratégico  
Fonte: Esta Pesquisa (2016)

Observa-se que os perfis Analíticos e Reativos, apesar de possuírem características distintas, apontaram a mesma ordem de prioridade das ações. De acordo com as análises realizadas estas ordens permeiam uma melhor adequação das ações de RSE, posto que foram apontadas como de maior familiarização com os perfis estratégicos.

O próximo capítulo expõe o *framework* proposto.

#### 4.5 Considerações do Capítulo

Este capítulo expôs os resultados obtidos na pesquisa de campo, iniciado pela identificação do perfil estratégico das PMEs estudadas com base na tipologia estratégica de Miles e Snow (1978). As análises foram seguidas da identificação do posicionamento em relação à responsabilidade social das empresas e finalizadas com o posicionamento dos perfis em relação à priorização das ações da *triple botton line*.

Os dados coletados serviram de referência para a proposta de um *framework* simplificado para inserção de práticas socialmente responsáveis em empresas de pequeno porte tendo como referência a ISO 26000 e o relatório de sustentabilidade GRI G4. Esta simplificação se dá pelo interesse das PMEs em adotar tais medidas, porém

não o fazerem devido à dificuldade de aplicação em decorrência da complexidade dos manuais disponíveis.

O próximo capítulo expõe o *framework* simplificado e seu direcionamento de acordo com o perfil estratégico das PMEs.

## **5 PROPOSTA DE INSERÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS PMES**

Neste capítulo será apresentado o *framework* para a inserção de ações de Responsabilidade Social nas PMEs do setor hoteleiro baseada nas diretrizes da norma ISO 26000 e no Relatório de Sustentabilidade GRI – G4. O *framework* considerará a ordem de prioridades dos fatores da *triple bottom line* identificados de acordo com o perfil estratégico proposto por Miles e Snow (1978) nas PMEs estudadas, como também os resultados dos questionamentos sobre responsabilidade social coletados nas PMEs

### **5.1 Framework para Implantação de Ações de Responsabilidade Social baseados na ISO 26000 e no Relatório de Sustentabilidade GRI – G4**

Os dados coletados nesta pesquisa vêm contribuir na agregação de mais informações às demais pesquisas descritas no capítulo 4, as quais apontam dificuldades de aplicação devido à complexidade apontada pelas PMEs, dos mecanismos para utilização da RSE em empresas deste porte.

Diante do observado no capítulo anterior foi possível constatar que as PMEs analisadas, independente do perfil estratégico, apresentam como uma das maiores dificuldades para implementação de ações voltadas à sustentabilidade, a complexidade das ferramentas disponíveis atualmente. Ao mesmo tempo, estes empreendimentos, em sua maioria apontam ser necessária a inserção de tais práticas em sua estratégia.

Tendo em vista a identificação dessa deficiência, foi proposto um *framework* baseado nas diretrizes da ISO 26000 e nos indicadores do Relatório de Sustentabilidade GRI – G4 a fim de simplificar a aplicação de ações voltadas à sustentabilidade nas PMEs do setor hoteleiro, além de considerar o perfil estratégico do empreendimento com base na tipologia proposta por Miles e Snow (1978).

O *framework* proposto sugere inserir de forma efetiva ações baseadas na ISO 26000 para a organização interna e inserção de consciência sócio responsável, propende também permear a publicação de Relatórios de Sustentabilidade e divulgar a obediência à normatização internacional ISO 26000. A intenção do *framework* é despertar, nos gestores/proprietários, o interesse pelo tema e de forma simplificada iniciar um processo com atitudes voltadas à responsabilidade social, melhorando seus relacionamentos com

os *stakeholders* oferecendo visibilidade local, nacional e internacional às PMEs. Tanto a norma ISO quanto a publicação dos relatórios de sustentabilidade GRI são gratuitas, o que não acarretará em impactos econômicos significativos para a empresa, os custos envolvidos serão voltados à estruturação do empreendimento e podem ser realizados através de ações simplificadas como de *housekeeping*, ou seja, padronização de procedimentos, melhorias do sistema de compras, vendas, processo, manutenção e instalações, boas práticas de qualidade, limpeza e organização (BALESTERO, 2001).

O *framework* foi baseado no documento emitido pela GRI (2014) onde integra o GRI - G4 e a ISO 26000, e foi realizada uma simplificação das diretrizes colocadas pela norma ISO 26000 e do que deveria constar nos relatórios para que o sócio/gerente perceba menos complexidade e inicie o processo de relatos. O objetivo do *framework* é oferecer melhorias a estes empreendimentos e estimular os proprietários/gerentes a ampliar a abrangência das publicações à medida que melhor se familiarizem com os requisitos para que assim possam atingir para além dos anseios elencados na figura 4.3 do capítulo anterior.

Os questionários utilizados no levantamento de dados para esta pesquisa compõem as etapas para aplicação do *framework* e estão descritos a seguir. Esta utilização se dá uma vez que uma das empresas entrevistadas iniciou o processo de utilização do *framework*, a ser descrito adiante.

### 5.1.1 – Primeira fase – Diagnóstico

Esta fase está dividida entre descrição das características das empresas e diagnóstico acerca da relação do empreendimento com os fatores da responsabilidade social.

Para iniciar o procedimento é necessária a descrição da empresa, constando o seu ramo de atuação, número de funcionários, gênero dos funcionários dentre outros fatores. A intenção é que sejam coletados o maior número de informações possíveis para um melhor direcionamento das ações de acordo com o comportamento de cada empresa. Esta fase inicial foi realizada durante a pesquisa através do questionário de identificação do perfil estratégico disponível no Anexo 1.

Após a descrição da empresa, o *framework* propõe que sejam descritas as diretrizes de responsabilidade social aos envolvidos no empreendimento. Esta ação objetiva informar a efetiva proposta da RSE, além de verificar qual o conhecimento sobre o tema dos *stakeholders* internos, como também o grau de interesse sobre as

questões. Esta descrição torna-se necessária pois, durante a coleta de dados, foi apontado que alguns dos gestores/proprietários não possuem conhecimento aprofundado sobre a temática.

Assim, com a realização deste levantamento, as lacunas existentes devem ser sanadas, ou seja, deve ser realizada uma conscientização sobre todos os temas abordados pela RSE com o intuito de uma atuação mais segura por parte das empresas no processo. O questionário disposto no Apêndice 1 foi empregado na pesquisa e pode ser utilizado como suporte para esta fase, uma vez que se baseia na ISO 26000 conjuntamente com o relatório GRI – G4.

A etapa subsequente, refere-se à mensuração do nível de importância atribuído pelos gestores/proprietários aos requisitos da norma ISO 26000 e relatório de sustentabilidade GRI G4, o questionário encontra-se no Apêndice 2.

O primeiro fator considerado foi o conteúdo a ser inserido no *framework*; este, de acordo com o GRI (2015), deve apreciar os impactos, atividades, expectativas e interesses das partes interessadas. Estes princípios, segundo a GRI e ISO 26000 (2015) são: materialidade, inclusão dos *stakeholders*, sustentabilidade e integridade e estão descritas no capítulo 2.

Para fins de familiarização pelas PMEs do setor hoteleiro, os principais pontos das diretrizes foram resumidos para serem apresentados no *framework*. Contudo, este resumo não obsta a descrição completa de tais diretrizes aos gestores/proprietários, é necessário que o máximo de informações relativas ao tema sejam repassadas para que a conscientização seja mais consistente. A Figura 5.1 a seguir elenca as diretrizes sintetizadas.

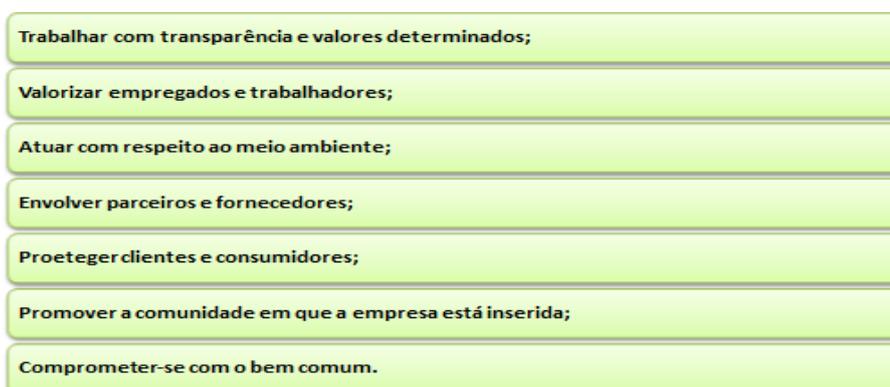


Figura 5.1 – Síntese das Diretrizes de RSE  
Fonte: Esta Pesquisa (2016)

Na fase de familiarização das PMEs em relação às diretrizes da RSE, a empresa deve descrever como estes aspectos estão ou não sendo executados no empreendimento. Esta fase é essencial para que a empresa atente para o que já vem sendo realizado e pode ser melhorado, bem como os *gaps* a serem sanados. Dessa forma seja possível iniciar um processo de incorporação de práticas sustentáveis com o intuito de estruturar o seu funcionamento, engajar as partes envolvidas no intento de alcançar num momento futuro a publicação de relatórios de sustentabilidade, além do alcance de uma melhoria na imagem do empreendimento e conseqüentemente, obtenção de melhor posicionamento mercadológico.

#### 5.1.2 – Priorização do fator da *triple bottom line* de acordo com o perfil estratégico

A partir deste ponto do *framework* as ações devem ser direcionadas conforme o perfil estratégico da empresa pois, como exposto no capítulo anterior, os fatores da *triple bottom line*, foram priorizados pelas PMEs de acordo com o seu perfil estratégico. Considerando esta priorização inerente às características gestoras, inserir práticas de responsabilidade social nas PMEs a partir desta maior aceitação de um dos fatores da *triple bottom line* torna-se menos complexa.

Os fatores essenciais para esta inserção estão dispostos na Tabela 5.1 a seguir, a qual divide os elementos de acordo com a *triple bottom line*, trata-se de uma síntese simplificada, voltada à realidade das PMEs, do que está disposto na norma ISO 26000 e no relatório GRI G4. O preenchimento do formulário da Tabela 5.1 permite identificar e monitorar os itens básicos trabalhados pela empresa, nele devem ser descritos, de forma detalhada, todos os procedimentos referentes a cada fator, assim como o responsável para a execução, para que desta forma haja um melhor acompanhamento da evolução das ações na empresa. A qualquer momento e de acordo com o interesse da empresa, podem ser inseridos novos fatores de acompanhamento.

Tabela 5.1 atua como um guia elementar para fase inicial de implementação de acordo com as restrições inerentes às PMEs e do perfil estratégico.

Tabela 5.1 – Fatores da Triple Botton Line para Framework de Inserção de RSE em PMEs

Fatores da Triple Botton Line para Framework de Inserção de RSE em PMEs		
ECONÔMICO		
	Descrição	Responsável
A empresa gera renda para a comunidade		
Investimento e desenvolvimento da Comunidade		
Incentivo financeiro recebido do Governo		
Média Salarial por gênero, idade e cor		
Desenvolvimento da infraestrutura de serviços local		
Proporção de gastos com fornecedores locais		
AMBIENTAL		
Porcentagem de compra de materiais reciclados para funcionamento da empresa		
Porcentagem de reciclagem de materiais já utilizados		
Média de consumo de energia		
Ações para redução do consumo de energia		
Compra de produtos produzidos com menos energia		
Média de consumo de água		
Porcentagem do consumo de água reutilizada		
Descrição dos impactos das atividades da empresa		
Valor e quantidade de multas e sanções por não conformidade das leis ambientais		
Impactos ambientais gerados pela atividade da empresa		
Investimento em ações voltadas ao meio ambiente		
Porcentagem de fornecedores que obedecem critérios ambientais		
SOCIAL		
Vantagens sobre os funcionários contratados em comparação aos funcionários temporários		
Porcentagem de retorno do funcionário após licenças (por gênero)		
Porcentagem de trabalhadores amparados pelas programas de saúde e segurança do trabalho		
Acidentes de trabalho, absenteísmo e dias não trabalhados por gênero		
Percentual de funcionários com risco de doenças geradas pelo cargo que ocupa		
Média de treinamento por ano, categoria e gênero		
Capacitação dos funcionários para formação contínua e manutenção da empregabilidade		
Assistência aos funcionários no final da carreira		
Planos de carreiras oferecidos pela empresa		
Quantidade de funcionários por cargo ocupado, idade, gênero e outros indicadores de diversidade		
Média salarial de homens e mulheres de acordo com o cargo ocupado na empresa		
Porcentagem de fornecedores selecionados pelas critérios de trabalho dos funcionários		
Horas de treinamento sobre políticas e direitos humanos relativos à operação dos funcionários		
Número de discriminações e ações corretivas aplicadas		
Operações e fornecedores com risco de trabalho infantil e escravo		
Porcentagem de seguranças treinados sob a ótica dos direitos humanos		
Número de ocorrência de corrupção na empresa e ações tomadas para saná-las		
Treinamento de procedimentos anti corrupção		
Contribuição política para a empresa		
Número de leis anti concorrência imperfeita		

Tabela 5.1 – Fatores da Triple Botton Line para Framework de Inserção de RSE em PMEs

Fonte: Esta Pesquisa (2016)

O *framework* elenca em sua primeira fase uma gama de diretrizes dispostas pela ISO 26000. Observa-se que estes fatores se destacam no intuito de inserir tais diretrizes no gerenciamento destes empreendimentos. No momento em que as PMEs adotarem estas diretrizes em suas estratégias, o seu desenvolvimento e melhorias tendem ao alcance de um melhor desempenho.

Outra abordagem do *framework* trata-se das questões ligadas aos indicadores de sustentabilidade. Percebe-se que no momento de segmentação de acordo com o perfil estratégico baseado em Miles e Snow (1978), há uma utilização mais efetiva dos indicadores GRI. A postura adotada pelo *framework* tende a esclarecer para o gestor/proprietário os fatores a serem considerados, na fase inicial da adoção de RSE, para a identificação e estruturação das ações para futuras publicações.

A ordem de verificação considera os fatores da *triple bottom line* e, de acordo com o perfil estratégico, as PMEs darão início a esta verificação e delegação de tarefas pelo fator que julgar ser mais adequado ao seu perfil. É possível nesta fase elencar apenas um ou dois fatores. O intuito do *framework* é estimular o desenvolvimento e consolidação de ações em setores prioritários para que, após a estruturação inicial, os demais pontos sejam conduzidos até a publicação dos relatórios e a incorporação efetiva das diretrizes de RSE.

Considerando tal cenário e os resultados obtidos no capítulo 4, foram distribuídas algumas ações de acordo com a *triple bottom line* a serem realizadas inicialmente de acordo com cada perfil estratégico. A distribuição das ações foi possível mediante os resultados obtidos no capítulo 4, os quais identificaram quais aspectos de responsabilidade social são mais importantes para cada perfil estratégico. Percebe-se nas figuras seguintes, que apesar da priorização realizada, as ações têm caráter dinâmico, podendo o gestor modificar a ordem de realização das ações.

Assim, o perfil Prospector que apresentou mais preocupação com os fatores: ambientais, sociais e econômicos, nesta ordem. Considerando este posicionamento e as respostas dos questionamentos sobre posicionamento e expectativa em relação a RSE, foram escolhidas algumas ações a serem desenvolvidas inicialmente por este perfil. Estas ações são apresentadas na Figura 5.2.

Prospector		
<p><b>Ações Ambientais</b></p> <p>Compra de materiais reciclados para funcionamento da empresa;</p> <p>Redução do consumo de Energia/água;</p> <p>Medidas para reutilização de água;</p> <p>Medidas para redução dos impactos ambientais no ambiente;</p> <p>Investimento em estrutura para redução de impactos ambientais;</p> <p>Busca por fornecedores que tenham ações ambientais;</p> <p>Incentivo aos clientes para conscientização ambiental;</p>	<p><b>Ações Sociais</b></p> <p>Melhoria das condições de trabalho dos funcionários;</p> <p>Medidas de saúde e segurança do trabalho;</p> <p>Aumento dos treinamentos;</p> <p>Incentivo à formação continuada;</p> <p>Planos de carreira;</p> <p>Escolha dos fornecedores pelos critérios de trabalho dos funcionários;</p> <p>Procedimentos anti corrupção;</p> <p>Contratação de funcionários da comunidade</p>	<p><b>Ações Econômicas</b></p> <p>Parecerias com fornecedores locais;</p> <p>Investimento no desenvolvimento da comunidade;</p> <p>Parcerias com a comunidade para geração de renda;</p> <p>Média salarial compatível com mercado</p>

Figura 5.2 – Ações de triple botton line de acordo com o perfil estratégico Prospector  
Fonte: Esta Pesquisa (2016)

Como foram identificados aspectos ambientais como prioritários, o número de ações deste tipo sobressai em relação aos demais, no entanto, cada empresa deve realizar a adaptação de suas ações iniciais. Além disso, empresas deste perfil informaram que já desenvolvem ações ambientais e sociais, especialmente relativas à manifestações culturais locais. Isto se enquadra ao perfil mais inovador que busca melhorias em sua gestão referente ao perfil estratégico prospector.

Vale ressaltar que estas ações derivam das respostas de trinta e duas empresas do ramo hoteleiro, retratando a realidade da amostra, no entanto, são fatores dinâmicos que podem ser modificados de acordo com o comportamento da empresa implementadora.

Comparando as Figuras 5.2 e 5.3, é possível perceber que o perfil estratégico Prospector e o perfil Reativo não apresentaram uma oscilação significativa em relação aos aspectos do *triple botton line* sendo possível que a utilização do *framework* tenha início por qualquer um dos aspectos.

Reativo		
<p><b>Ações Sociais</b></p> <p>Melhoria das condições de trabalho dos funcionários;</p> <p>Incentivo à formação continuada;</p> <p>Procedimentos anti corrupção;</p> <p>Contratação de funcionários da comunidade</p>	<p><b>Ações Ambientais</b></p> <p>Redução do consumo de Energia/água;</p> <p>Medidas para redução dos impactos ambientais no ambiente;</p> <p>Busca por fornecedores que tenham ações ambientais</p> <p>Incentivo aos clientes para conscientização ambiental;</p>	<p><b>Ações Econômicas</b></p> <p>Parecerias com fornecedores locais;</p> <p>Média salarial compatível com mercado</p>

Figura 5.3 – Ações de triple botton line de acordo com o perfil estratégico Reativo  
 Fonte: Esta Pesquisa (2016)

Entretanto, ao se comparar as ações a serem desenvolvidas de acordo com cada fator relativo a *triple botton line*, o perfil reativo possui menos ações a serem executadas inicialmente, isto ocorre devido ao comportamento estratégico do perfil.

A medida que o perfil prospectador busca inovações e melhorias, o perfil reativo tem como atributo reagir apenas quando existem modificações no meio em que está inserido. Empresas com o perfil reativo, ao serem questionadas, corroboraram esta afirmação, demonstrando que tem interesse em implantar RSE na empresa, porém na medida em que os concorrentes os fizerem e estas tenham que acompanhar as mudanças.

Já em relação ao perfil Analítico o aspecto Social foi apontado como prioritário. Desta forma recomenda-se que empresas com este aspecto iniciem a estruturação de sua RSE pelo fator social a fim de facilitar a sua implementação.

Analítico		
<p><b>Ações Sociais</b></p> <p>Melhoria das condições de trabalho dos funcionários;</p> <p>Medidas de saúde e segurança do trabalho;</p> <p>Aumento dos treinamentos;</p> <p>Incentivo à formação continuada;</p> <p>Escolha dos fornecedores pelos critérios de trabalho dos funcionários;</p> <p>Procedimentos anti corrupção;</p> <p>Contratação de funcionários da comunidade</p>	<p><b>Ações Ambientais</b></p> <p>Redução do consumo de Energia/água;</p> <p>Medidas para reutilização de água;</p> <p>Medidas para redução dos impactos ambientais no ambiente;</p> <p>Busca por fornecedores que tenham ações ambientais</p> <p>Incentivo aos clientes para conscientização ambiental;</p>	<p><b>Ações Econômicas</b></p> <p>Parecerias com fornecedores locais;</p> <p>Média salarial compatível com mercado</p>

Figura 5.4 – Ações de triple botton line de acordo com o perfil estratégico Analítico  
 Fonte: Esta Pesquisa (2016)

O perfil Analítico tem como característica analisar as ações de mercado para atuação, porém apresentaram ações sociais sendo realizadas para a manutenção de um bom relacionamento com a comunidade local, como também ações ambientais.

As empresas Defensivas têm como prioridade o aspecto econômico e durante o questionamento esta particularidade foi confirmada. No entanto, a proposta dos RSE são de ter ganhos econômicos, sociais e ambientais de forma sustentável.



Figura 5.5 – Ações de triple botton line de acordo com o perfil estratégico Defensivo

Fonte: Esta Pesquisa (2016)

Mesmo com o caráter não inovador e, tendo apresentado empresas realizando atos ambientais, o perfil defensivo também demonstrou interesse em adotar RSE, e apontou também a dificuldade dos manuais existentes como um motivo de impedimento.

O *framework* apresenta os fatores essenciais sem os quais a implementação de uma RSE que gere relatórios publicáveis e dentro das diretrizes da normatização, tornariam-se inviáveis. Cabe aos empreendimentos seguirem para facilitar o seu desenvolvimento.

### 5.1.3 Due diligence

Após a maior proximidade das PMEs com as diretrizes da RSE, passa-se a realizar um levantamento dos impactos relativos à *triple botton line*. Esta ação é conhecida como *due diligence*, processo no qual a empresa verifica os impactos negativos relativos aos fatores ambientais, sociais e econômicos. São avaliadas as ações a serem realizadas para mitigar tais impactos e evitar o surgimento de novos.

Este procedimento se repete durante todo o processo de adequação da empresa às diretrizes da ISO 26000 como também para publicação dos relatórios, seguindo um

ciclo de melhoria contínua para que o empreendimento obtenha melhorias perenes a serem apresentadas nos relatórios de sustentabilidade.

A *due diligence* proposta pela ISO 26000, propõe mitigar os impactos negativos existentes e evitar novos. As ações a serem realizadas devem ser voltadas ao aspecto elencado como prioritário pela PME de acordo com seu perfil estratégico e priorização de ações.

Tanto a norma quanto o relatório tratam do *stakeholder* como fator essencial, isto se reflete em muitos dos fatores elencados pelas normas. Um dos *stakeholders* citados como essenciais para os empreendimentos foram os clientes, especialmente pelos perfis reativos e defensivos.

Com isto, durante a fase de implementação das ações sugere-se que as PMEs disponibilizem pequenos relatórios para os clientes. Esta ação, além de informar sobre a atuação da empresa para seus consumidores servirá de termômetro para a própria empresa avaliar seu desempenho e realizar ajustes mediante os comentários dos clientes. Recomenda-se a realização de pesquisas sobre a percepção não só do cliente mas de todos os *stakeholders* em relação à atitude do empreendimento.

Após a análise dos resultados obtidos com a publicação do relatório inicial interno, considerando o engajamento dos *stakeholders*, ações de melhorias devem ser realizadas e os demais pontos da *triple bottom line*, indicadores de sustentabilidade dispostos nos relatórios GRI e eventuais diretrizes que não foram adotadas, devem ser inseridas no gerenciamento da PME.

A todo momento, ações de melhorias devem ser realizadas, pois a partir do momento da publicação do relatório a empresa será visulizada em todo o mundo. Além de ser um ramo de atuação que atende clientes nacionais, abarca também hóspedes interacionais, por isso, o *framework* considera a norma e relatório de reconhecimento internacional, permitindo a visibilidade do empreendimento em todo o mundo.

#### 5.1.4 Ampliação das ações de RSE

Após o início da implementação do *framework* e identificação dos fatores abarcados recomenda-se a ampliação da verificação dos indicadores, sendo assim possível a utilização de modelos como o GRI para a publicação de ações sustentáveis. O segundo momento do *framework* está disposto no Apêndice 2.

Conseqüentemente deve-se, após um melhor alinhamento da estratégia empresarial e RSE, verificar todos os indicadores propostos pela GRI G4 e ISO 26000, dispostos no Anexo 1, a fim de atender o maior número destes e proporcionar uma análise mais robusta e ampliada para uma publicação que abarque a maioria dos fatores elencados.

A Figura 5.6, a seguir, sintetiza os passos a serem seguidos no *framework*.

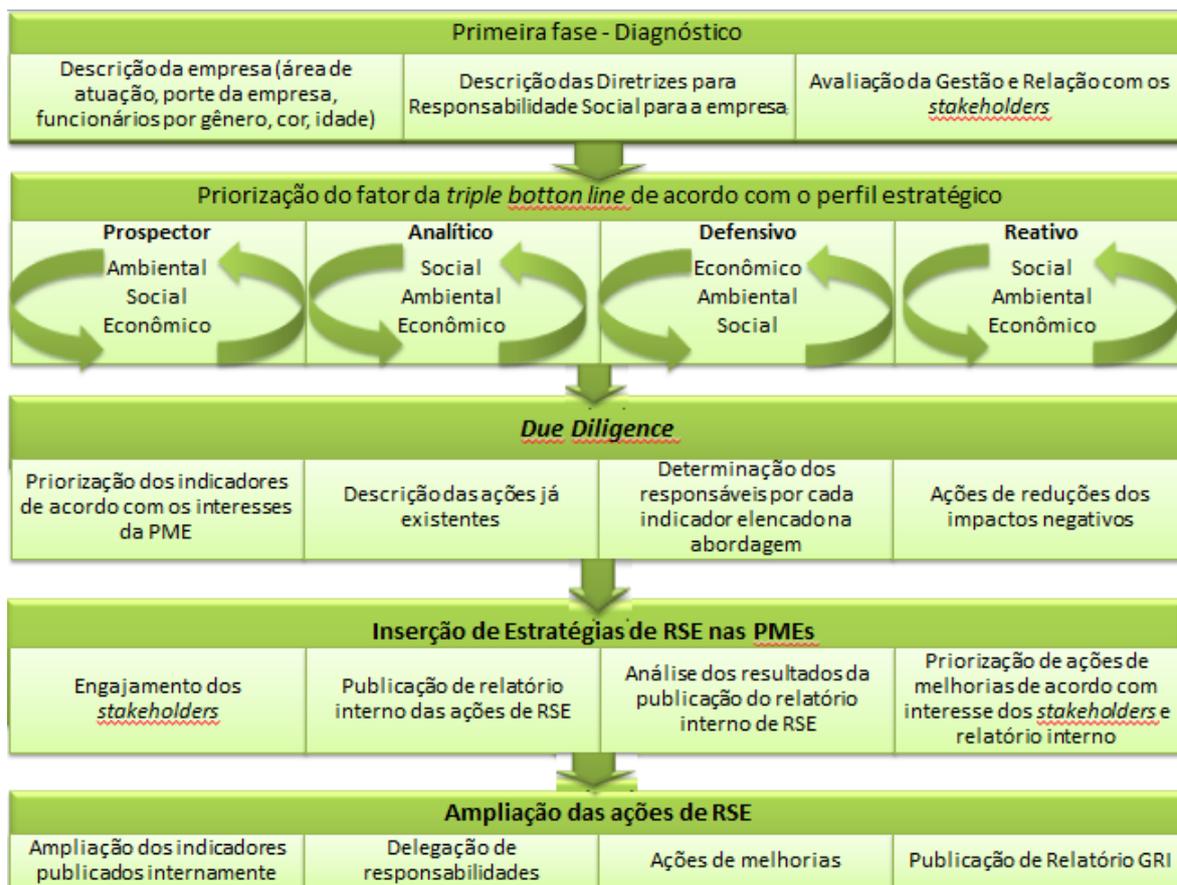


Figura 5.6 – Sequência para Inserção de ações de Sustentabilidade para PMEs  
 Fonte: Esta Pesquisa (2016)

O *framework* está estruturada com base nas diretrizes da ISO 26000 e nos indicadores do relatório GRI – G4. Especialmente as diretrizes da ISO 26000 nortearam, dentro do *framework*, os fatores a serem considerados primordialmente. Dois pontos essenciais foram considerados: o relacionamento com os *stakeholders*, relacionando empresa/sociedade/partes interessadas e a partir da priorização destas relações a PME dará o direcionamento às ações voltadas à responsabilidade social.

O outro fator trata da *due diligence*. Este termo não foi traduzido para o português mas significa a identificação por parte da empresa dos impactos ambientais,

sociais e econômicos. Tanto os impactos negativos gerados pelo empreendimento quanto os potenciais devem ser elencados de acordo com o grau de relevância atribuído pela empresa. Também devem ser elencadas as ações para mitigar estes impactos.

Tais fatores serão priorizados de acordo com o perfil estratégico da empresa e sua relação com os fatores do *triple bottom line*. Todavia, em decorrência do dinamismo do mercado, a ordem de atuação dos fatores pode ser modificada a fim de permitir que a PME melhor se adapte à nova atuação estratégica. A Figura 5.6 possui representações deste dinamismo, e dentro de cada perfil estratégico elencados nas figuras anteriores, pode-se observar os fatores mais citados pelos gestores durante a pesquisa como prioritários, sugerindo-se o início da aplicação do *framework* por estes para um melhor desempenho já que refletem o modo de atuação do perfil estratégico.

Observa-se que o sequenciamento apresenta uma sugestão de aplicação das ações desde a identificação da empresa, adequação da estratégia às ações de sustentabilidade até a publicação do relatório completo. Tal formato teve como base diretrizes encontradas na literatura voltadas, em sua maioria, à grandes empresas, as quais, após análise empírica foram adaptadas para inserção em PMEs.

A medida que as PMEs tiverem em sua estratégia diretrizes de RSE e monitoramento de ações de RSE, os demais fatores considerados não prioritários, devem ser inseridos em sua gestão para um melhor desempenho sobre este aspecto. A utilização das ações completas, proporcionará um melhor posicionamento das empresas ante os concorrentes e retornos financeiros em longo prazo.

Espera-se com o *framework* proposto, e inicialização das ações conforme as prioridades de cada perfil, que haja uma melhoria na adaptação destes empreendimentos às ações de sustentabilidade trazendo benefícios à empresa e aos *stakeholders*.

## 5.2 Considerações do Capítulo

Este capítulo propôs um *framework* genérico direcionado à inserção RSE em PMEs com base nos dados coletados através de questionários e expostos no capítulo anterior. Buscou-se simplificar ao máximo este *framework* com o intuito de viabilizar sua real implementação nesses empreendimentos. Diretrizes complementares encontram-se disponíveis nos anexos, conforme descritos no texto.

O próximo capítulo trata das conclusões e sugestão de trabalhos futuros.

## 6 Conclusões

Este capítulo apresentará as considerações finais, limitações do trabalho e recomendações para trabalhos futuros.

### 6.1 Considerações Finais

O presente trabalho teve como objetivo propor um *framework* para a inserção de estratégias de responsabilidade social em PMEs considerando os perfis estratégicos de acordo com a tipologia proposta por Miles e Snow (1978), a norma ISO 26000 e o Relatório de Sustentabilidade GRI – G4. Para tal, foram levantados dados sobre o perfil estratégico das PMEs assim como o posicionamento das empresas em relação a estratégia de responsabilidade social.

Percebeu-se que independente do perfil estratégico as empresas apresentaram interesse em adotar estratégias de responsabilidade social. Apenas uma empresa relatou não ter interesse, no entanto, não possuía conhecimento sobre o tema. As empresas com perfis Prospectores e Analíticos apresentaram uma maior abertura para moldar as ações necessárias para sustentabilidade, o que representa as características destes perfis. Algumas empresas do perfil Prospectador já possuíam algumas das ações, já os demais perfis Reativo e Defensivo apresentaram uma maior dificuldade. No entanto, isto condiz com a tipologia do perfil, são empresas estrategicamente mais reservadas e reagem ao mercado quando se sentem ameaçadas.

Através de um levantamento bibliográfico foi possível perceber que, apesar da relevância do tema, ainda existem poucos trabalhos voltados à temática especialmente para empresas de pequeno porte. Porém, os trabalhos encontrados apontam benefícios e melhorias advindas de ações voltadas à sustentabilidade, os quais refletem especialmente nas partes interessadas, como comunidade e consumidor, dois dos itens apontados como de maior importância pelas empresas, especialmente as de perfil Reativo e Defensivo. Vale ressaltar que um dos temas prioritários dentro da norma ISO 26000 e do relatório GRI – G4 é o posicionamento das empresas em relação aos *stakeholders*.

A complexidade dos manuais existentes foi apontada no estudo como a maior causa de não utilização de RSE nas PMEs. Os gestores relataram que sentiram

dificuldade em utilizá-los, mesmo havendo propostas para empresas de pequeno porte, deixando de inserir estas ações nas empresas. Tendo em vista esse posicionamento, o *framework* foi proposto em um formato simplificado visando sua efetiva aplicação nas PMEs.

É importante ressaltar que uma das empresas entrevistadas iniciou a utilização do *framework* e, até o momento da finalização da pesquisa relatou que já realizava algumas das ações dispostas nas normas, sem que houvesse conhecimento da possibilidade de publicação através de relatórios de sustentabilidade. Esta empresa possui o perfil Prospector e iniciou a utilização do *framework* proposto neste trabalho, pelo fator ambiental e social. Outro relato trata-se do interesse em publicar um relatório interno baseado no *framework* proposto para averiguar a reação dos clientes. Contudo, o gerente/proprietário afirma que já percebe uma melhor organização interna e consegue vislumbrar melhorias de relacionamento com os funcionários. Relatou também o interesse em ampliar as ações dentro da empresa de acordo com a reação dos clientes sobre o relatório interno a ser divulgado. A empresa seguiu a sequência proposta pelo *framework* e demonstrou interesse por se tratar de uma linguagem mais direta e simplificada, a qual se enquadra com a realidade das empresas deste porte.

Espera-se que o *framework* venha a contribuir com o melhor posicionamento sócio responsável, melhoria da imagem dos empreendimentos e ganho competitivo das empresas de pequeno porte. A forma simplificada proposta vislumbrou abarcar PMEs de todos os perfis, voltando à fase de aplicação inicial para o segmento que a empresa sente-se mais segura e mais familiarizada a fim de consolidar a fase inicial e desenvolver as demais competências.

## 6.2 Limitações do Trabalho

Para uma melhor compreensão do desenvolvimento deste trabalho, são apresentadas nesta seção algumas limitações ocorridas durante o decorrer da pesquisa. São elas:

- Número de respondentes menor do que estimado. Foram enviados setenta questionários e apenas trinta e dois foram respondidos;
- Não aplicação completa do *framework* em decorrência do tempo demandado.

### 6.3 Recomendações para trabalhos futuros

Como descrito no trabalho, foram enviados setenta questionários dos quais apenas trinta e dois foram respondidos. Recomenda-se a análise em um número maior de empresas como também em outros segmentos de mercado.

Não foram encontradas abordagens semelhantes. Desta forma, recomenda-se que o *framework* desenvolvido tenha a sua aplicação acompanhada para averiguação de seus resultados, realização de ajustes e publicação das contribuições.

Recomenda-se a verificação da aplicação do *framework* juntamente com outras normas como a ISO 9001 para uma análise integrada das contribuições.

Sugere-se também a utilização do tratamento estatístico dos dados após aplicação do *framework*, comparando os benefícios obtidos. Trabalhos futuros devem abordar também a publicação de relatórios de sustentabilidade considerando as diretrizes da norma ISO 26000 para estimular a inserção da sustentabilidade e publicação de relatórios por mais PMEs.

O presente trabalho não exaure as possibilidades de pesquisas sobre o tema, ele vem contribuir para que outras pesquisas relacionadas à sustentabilidade e PMEs sejam realizadas a fim de alcance de ganho competitivo, além da contribuição para desenvolvimento de pesquisas futuras de acordo com o perfil estratégico baseado na abordagem de Miles e Snow (1978).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, J. L. S. **Ecoeficiência como fator de competitividade em micro e pequenas empresas: um estudo de caso no setor de serviços automotivos.** Dissertação – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2010.
- ALVES, J. L. S., MEDEIROS, D. D. 2015. **Eco-efficiency in micro-enterprises and small firms: a case study in the automotive services sector.** Journal of Cleaner Production. 108, 596-602.
- ALVES, J. L. S. ; LIMA, F. O. ; MEDEIROS, D. D. . **GRI - Global Reporting Initiative: Viabel Tool for Small Companies Competitive Profit.** In: 3 International Workshop Advances in Cleaner Production, 2011, São Paulo. Cleaner Production Initiatives and Challenges for a Sustainable World. São Paulo, 2011. v. 3.
- AMARAL, S. P. **Estabelecimento de indicadores e modelo de relatório de sustentabilidade ambiental, social e econômica: uma proposta para a indústria de petróleo brasileira.** Rio de Janeiro. COPPE/UFRJ, 2003. 251p. Tese (Doutorado em Planejamento Energético e Ambiental) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.
- AKMAN, G., OZCAN, B., HATIPOGLU, T., 2015. **Fuzzy multi criteria decision making approach to innovative strategies based on Miles and Snow typology.** J. Intell. Manuf. 26, 609-628.
- BANERJEE, S.B., 2002. **Corporate environmentalism: the construct and measurement.** J. Busin. Res. 55,177-191.
- BERGER-DOUCE, S. 2011. **L'éthique, catalyseur d'une stratégie durable en PME ?** Humanisme et Enterprise. 303, 9-24.
- BNB – Banco do Nordeste do Brasil. **Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste.** Disponível em: <[http://www.bnb.gov.br/documents/80786/208762/PROGRAMACAO\\_FNE\\_2015\\_V03\\_07\\_15.pdf/37c07146-d6f0-46de-aa84-55bcec6fb06f](http://www.bnb.gov.br/documents/80786/208762/PROGRAMACAO_FNE_2015_V03_07_15.pdf/37c07146-d6f0-46de-aa84-55bcec6fb06f)>. Acesso em: 10 de setembro de 2015.
- BNDES **Porte de empresa.** Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html)>. Acesso em: 10 de setembro de 2015.
- BOISJOLY-LAVOIE, A. **La Responsabilité Sociétale des Organizations: Proposition d'un Modèle pour L'intégration de ISO 26000.** Essai Maîtrise em Environnement Université de Sherbooke, 2013.
- BOS-BROUWERS, H. E. J. **Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice.** Business Strategy and the Environment, 2010.
- BALESTERO – ALVEREZ, M. C. **Administração da qualidade e da produtividade: abordagem do processo administrativo.** São Paulo: Atlas, 2001.
- BALZAROVA, M.; CASTKA, P. 2012. **Stakeholders' influence and contribution to social standards development: the case of multiple stakeholder approach to ISO 26000 development.** Journal of Business Ethics, v. 111, n. 2, p. 265-279.
- BRASIL, Portal. **Economia e Emprego.** Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/02/setor-de-servicos-cresce-4-2-em-dezembro-e-acumula-6-de-avanco-em-2014-diz-ibge>>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

CONANT., J. S., MOKWA, M. P., & VARADARAJAN, P. R., 1990. **Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures based study.** *Strat. Man. J.* 11, 365-383.

CONFÉDÉRATION SUISSE. Portail PME: **Norme sur la responsabilité sociétale des entreprises.** Disponível em: <<http://www.kmu.admin.ch/kmu-betreiben/03293/03294/03297/index.html?lang=fr>>. Acesso em: 8 de outubro de 2015.

COURRENT, J.M., LANOIZELÉE, F. Q. 2012. **SER et développement durable em PME: Comprendre pour agir.** De Boeck Supérieur.

CORRÊA, H., CAON, M. **Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** 1. ed. São Paulo, Atlas: 2014.

CRISCUOLO, C., GAL, P. N., MENON, C. **The Dynamics of Employment Growth: New Evidence from 18 Countries.** OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, 14, OECD Publishing. Disponível em: <[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/the-dynamics-of-employment-growth\\_5jz417hj6hg6-en#page27](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/the-dynamics-of-employment-growth_5jz417hj6hg6-en#page27)>. Acesso em 05 de setembro de 2015.

DESARBO, W. S., BENEDETTO, C. A., SONG, M., SINHA, I., 2005. **Revisiting the miles and snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance.** *Strat. Manag. J.* 26, 47-74.

DE LA VILLE, V.; MOUNOUD, E. **Between discourse and narration: how can strategy be a practice?** In: CZARNIAWSKA, B; GAGLIARDI, P. *Narratives we organize by.* Sweden: John Benjamin Publishing, 2003.

\_\_\_\_\_. **A narrative view on strategizing and organising: the multiple stories of regional, public yet self-designed, organisation.** In: EGOS Colloquium – European Group for Organizational Studies, 2006. [Disponível em: <http://www.strategy-aspractice.org/>]. Acesso em: 20 de setembro de 2014.

\_\_\_\_\_. 2011. **A narrative approach to Strategy as Practice: strategy making from texts and narratives.** In. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice.* Cambridge.

DESARBO, W. S., DI BENEDETTO C. A., SONG M. e SINHA I. 2005. **Revising the Miles e Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance.** *Strategic Management Journal.* 26, 47-74.

DESARBO, W. S., DI BENEDETTO C. A., JEDIDI, K. e SONG M. 2006. **A Constrained Latent Structure Multivariate Regression Methodology for Empirically Deriving Strategic Types.** *Management Scienc,* 52, 909-924.

DEUS, R.M. SELES, B. M. R. VIEIRA, K. R. O. 2014. **As organizações e a ISO 26000: revisão dos conceitos, dos motivadores e das barreiras de implementação.** *Gestão da Produção.* v. 21.

DOTY, D. H., GLICK, W. H., HUBER, G. P., 1993. **Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test oftwo configurational theories.** *Acad. Manag. J.* 1196-1250.

EISENHARDT, K. M., GRAEBNER, M.E., 2007. **Theory building from cases: opportunities and challenges.** *Acad. Manag. J.* 50, 25-32.

FIFKA, M. S. e POBIZHAN, M. **An institutional approach to corporative social responsibility in Russia.** 2014. *Journal of Cleaner Production.* 82, 192-201.

FILION, L. J. Free Trade: **The Need for a Definition of Small Business**. Journal of Small Business and Entrepreneurship, v. 7, n. 2, 31-46, 1990.

\_\_\_\_\_. **The Definition of Small Business as a Basic Element for Policy Making**. Anais. “Small Business, Marketing and Society” (congresso). The Institute of Sociology, USSR Academy of Science, Academy of Science of Georgia, Centre for Sociology (orgs.). Tbilisy (Georgia – Rússia). 1991.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

FORSMAN, H., 2008. **Business development success in SMEs: a case study approach**. J. Small Busin. Ent. Devel. 15, 606-622.

GABRIEL, P. BARET, P. SCHÄFER, P. **Diffusion de la RSE au sein d’une entreprise agro-alimentaire : les conditions perçues a priori de l’apprentissage de la norme ISO 26000**. Revue de l’organisation responsable. v 7. 2012.

GALLARDO-VÁZQUEZ, D. SANCHEZ-HERNANDEZ, M. I. 2014. **Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level**. Journal of Cleaner Production. 72, 14-22.

GIMENEZ, F. A. P. 2000. **The Benefits of a Coherent Strategy for Innovation and Corporate Change: A Study Applying Miles e Snow’s Model in the Context of Small Firms**. Creativity and Innovation Management. 9, 235-244

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Editora Bookman. 2ª Edição. 2007.

GODOY, A . S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. **Pequena Empresa no Brasil**. São Paulo, 1995. EDUS.

GRI – *Global Reporting Initiative*. **GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction**. Disponível em: <[http://www.iso.org/iso/iso-gri-26000\\_2014-01-28.pdf](http://www.iso.org/iso/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf)>. Acesso em: 10 de outubro de 2015.

HAMBRICK, D. C. 2003. **On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors**. Acad.Manag. Exec., 17, 115-118.

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

IBGE. **As micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil**. <<http://ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/default.shtm>>. Acesso em: 7 de setembro de 2015.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Anual de Serviços 2013**. Disponível em: <[http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas\\_2013\\_v15.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas_2013_v15.pdf)>. Acesso em 20 de outubro de 2015.

ISO, GRI. **GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction. 2014**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/How-To-Use-the-GRI-Guidelines-In-Conjunction-With-ISO26000.pdf>>. Acesso em: 20 de outubro de 2015.

- KALYAR, M. N.; RA, N.; KALYAR, A. N. 2013. **Factors affecting corporate social responsibility: an empirical study**. Systems Research and Behavioral Science, v.505, n.4, p.495-505.
- KLEWITZ J., HANSEN E., 2013. **Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review**. J. Clean. Prod., 1-19.
- LEI COMPLEMENTAR 127/07. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 10 setembro 2015.
- LEONE, N. M. C. P. G., 1991. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de administração, São Paulo, v.34, n.2 , abr./jun., p.91-94.
- LEONE, R. J. G. LEONE, N. M. C. P. G. 2012. **Pequenas e Médias Empresas: Contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho**.
- LIU, C., SERRANO, A., & YIN, G.,2011. **Customer-driven product design and evaluation method for collaborative design environments**. J. Intel. Manuf., 22, 751–764.
- MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MCCORMICK, J., **Rumo ao paraíso: a história do movimento ambientalista**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1992.
- MCDANIEL, S. W. e KOLARI, J. W. 1987. **Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Typology**. Journal of Marketing, October, 19-30.
- MCKEE, D, VARADARAJAN R. e PRIDE W. M. 1989. **Strategy Adaptability and Firm Performance: A Marketing Contingent Perspective**. Journal of Marketing. 53, 21-35.
- MCKEIVER, C., GADENNE, D. 2005. **Environmental Management Systems in Small and Medium Business**. Intern. Small Bus. J., 23, 513-537.
- MILES, R. E., SNOW, C, C. 1978. **Organizational strategy, structure and process**. Standford Business Books, California.
- MONTAÑO, Carlos, **Microempresa na era da globalização: uma *framework* histórico-crítica**. São Paulo: Cortez, 2001.
- MOORE, M. 2005. **Towards a confirmatory model of retail strategy types: An empirical test of Miles and Snow**. J. Busin.Res., 58, 696–704.
- OECD – Organization for Economic Co-operation and Development. **Small and Medium-Sized Enterprises: Local Strength, Global Reach**. Disponível em: <<http://www.oecd.org/regional/leed/1918307.pdf>>. Acesso em 5 de setembro de 2015.
- PARNELL, J.A, WRIGHT, P., 1993. **Generic strategy and performance: an empirical test of the Miles and Snow Typology**. Brit. J. Manag. 4, 29-36.
- PELICIONI, Andréa F. **Trajatória do Movimento Ambientalista**. In: Philippi Jr., A., Romério, M. A., Bruna, G. C. editores. Curso de Gestão Ambiental. Barueri, Manole, 2004.

PERERA, O. **ISO 26000 and social responsibility**. ISO Management Systems. Special Report 2009. Disponível em: <[http://www.iso.org/iso/support/iso\\_catalogue/management\\_and\\_leadership\\_standards/social\\_responsibility/sr-sme\\_ims\\_5-2009.pdf](http://www.iso.org/iso/support/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr-sme_ims_5-2009.pdf)>. Acesso em 15 de outubro de 2015.

PIANCA, Sandra. **Um estudo sobre os fatores percebidos como Condicionantes do sucesso do micro e pequeno Empreendimento industrial no município de 76 Ivaiporã, Estado do Paraná**. 2003. 121f. Dissertação de Mestrado (Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. Previdência Social. Disponível em: <[http://www1.previdencia.gov.br/aeps2006/15\\_01\\_06\\_01.asp](http://www1.previdencia.gov.br/aeps2006/15_01_06_01.asp)>. Acesso em: 10 de setembro de 2015.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da empresa de pequeno porte: como iniciar com segurança sua empresa de pequeno porte e ser muito bem sucedido**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

REVERTE, C. **The new Spanish corporate social responsibility strategy 2014-2020: a crucial step forward with new challenges ahead**. *Journal of Cleaner Production*. 91, 327-336.

SHORTELL, S. M. e ZAJAC, E. J. 1990. **Health care organizations and the development of the strategic management perspective**. In S. MICK (Ed.) *Innovation in health care delivery*. San Francisco: Jossey-Bass.

SPILLER, E. S.; PLÁ, D.; LUZ, J. F.; SÁ, P. R. G. **Gestão de serviços e marketing interno**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

SEBRAE. **Critérios de Classificação de Empresas: MEI – ME – EPP**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 6 setembro 2015.

\_\_\_\_\_. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 15 de outubro de 2015.

SHARMA, S., 2000. **Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy**. *Acad. Manag. J.* 43, 681–697.

SING, R. K.; GARG, S. K. **Strategy development by SMEs for competitiveness: a review**. *Benchmarking An International Journal*, v.15, p. 525, 2008.

SOLLOSY, MARC D. **A Contemporary Examination of the Miles and Snow Strategic Typology Through the Lenses of Dynamic Capabilities and Ambidexterity**, 2013. *Dissertations, Theses and Capstone Projects*. Paper 552.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2002.

TORRES, A. M., & MURRAY, J. A. 2002. **Diversity, marketing practice and organizational evolution: Implications for the management of productive evolution**. *J. Chan. Manag.* 2, 229–243.

TURRIONI, J. B., MELLO, C. H. P. **Abordagem Quantitativa e Qualitativa**. in: *Metodologia da Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. MIGUEL, P. A. C. (org.). 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

TUTILLO, J. A. B. **Análise dos Indicadores de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative nas lavanderias de jeans da cidade de Toritama no Polo Têxtil do Agreste Pernambucano**. Dissertação.

Recife, 2012. Disponível em: <<http://www.ppgep.org.br/dissertacoes/MA-0265.pdf>>. Acesso em: 10 de abril de 2015

UBQ – União Brasileira da Qualidade. Disponível em: <<http://www.portalqualidade.com.br>>. Acesso em: 15 setembro 2015.

VASCONCELOS, P. H. **Viabilidade da adoção dos indicadores de sustentabilidade da diretriz GRI na estratégia de sustentabilidade organizacional em redes de micro e pequenas empresas.** Dissertação. Ponta Grossa, 2012. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/207/Dissertacao.pdf>> . Acesso em: 10 de outubro de 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

ZORPAS A., 2010. **Environmental management systems as sustainable tools in the way of life for SMEs and VSMEs.** *Biores. Tech.*, 101, 1544-1557

WOLFF, D. BOSIA, E. 2014. **RSE et gestion des PME: contribution à la constitution d'un tableau de bord synthétique.** *Revue Gestion* 2000. v.31, 39-49

## **ANEXO**

## ANEXO 1 - TABELA DE CORRESPONDÊNCIA ENTRE O GUIA PARA O RELATÓRIO GRI G4 E A ISO 26000

**Table 1 — Linkage table between GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010**

GRI STANDARD DISCLOSURES	ISO 26000:2010 CLAUSES	
<b>GENERAL STANDARD DISCLOSURES</b>	The relationship of an organization's characteristics to social responsibility	7.2
<b>Strategy and Analysis</b>	Respect for international norms of behaviour	4.7
	Organizational governance	6.2
	Setting the direction of an organization for social responsibility	7.4.2
<b>Organizational Profile</b>	Fundamental principles and rights at work	6.3.10
	Labour practices	6.4.1-6.4.2
	Employment and employment relationships	6.4.3
	Conditions of work and social protection	6.4.4
	Social dialogue	6.4.5
<b>Identified Material Aspects and Boundaries</b>	Employment creation and skills development	6.8.5
	Voluntary initiatives for social responsibility	7.8
	Recognizing social responsibility	5.2
<b>Stakeholder Engagement</b>	Determining relevance and significance of core subjects and issues to an organization	7.3.2
	An organization's sphere of influence	7.3.3
	Establishing priorities for addressing issues	7.3.4
	Stakeholder identification and engagement	5.3
<b>Report Profile</b>	Types of communication on social responsibility	7.5.3
	Enhancing the credibility of reports and claims about social responsibility	7.6.2
<b>Governance</b>	Organizational governance	6.2
	Building social responsibility into an organization's governance, systems and procedures	7.4.3
	Improving performance	7.7.5
<b>Ethics and Integrity</b>	Ethical behaviour	4.4
	Anti-corruption	6.6.3
<b>SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES</b>		
<b>Generic Disclosures on Management Approach (G4-DMA)</b> Organizations can use the Generic Disclosures on Management Approach (G4-DMA) to report their approach to managing each of the ISO 26000 social responsibility core subjects and issues and the related actions and expectations.	Guidance on social responsibility core subjects	6
	Due diligence	7.3.1
	Building social responsibility into an organization's governance, systems and procedures	7.4.3
	Reviewing an organization's progress and performance on social responsibility	7.7.3
	Improving performance	7.7.5

Category	Economic		
Aspect	Economic Performance		
G4-EC1	Direct economic value generated and distributed	Community involvement and development	6.8.1-6.8.2
		Community involvement	6.8.3
		Wealth and income creation	6.8.7
		Social investment	6.8.9
G4-EC2	Financial implications and other risks and opportunities for the organization's activities due to climate change	Climate change mitigation and adaptation	6.5.5
G4-EC3	Coverage of the organization's defined benefit plan obligations	Wealth and income creation	6.8.7
G4-EC4	Financial assistance received from government	—	—
Aspect	Market Presence		
G4-EC5	Ratios of standard entry level wage by gender compared to local minimum wage at significant locations of operation	Discrimination and vulnerable groups	6.3.7
		Fundamental principles and rights at work	6.3.10
		Employment and employment relationships	6.4.3
		Conditions of work and social protection	6.4.4
		Community involvement and development	6.8.1-6.8.2
G4-EC6	Proportion of senior management hired from the local community at significant locations of operation	Employment and employment relationships	6.4.3
		Community involvement and development	6.8.1-6.8.2
		Employment creation and skills development	6.8.5
		Wealth and income creation	6.8.7
Aspect	Indirect Economic Impacts		
G4-EC7	Development and impact of infrastructure investments and services supported	Economic, social and cultural rights	6.3.9
		Community involvement and development	6.8.1-6.8.2
		Wealth and income creation	6.8.7
		Social investment	6.8.9
G4-EC8	Significant indirect economic impacts, including the extent of impacts	Economic, social and cultural rights	6.3.9
		Promoting social responsibility in the value chain	6.6.6
		Respect for property rights	6.6.7
		Access to essential services	6.7.8
		Community involvement and development	6.8.1-6.8.2
		Employment creation and skills development	6.8.5
		Wealth and income creation	6.8.7
Social investment	6.8.9		

<b>Aspect</b>	<b>Procurement Practices</b>		
G4-EC9	Proportion of spending on local suppliers at significant locations of operation	Employment and employment relationships	6.4.3
		Promoting social responsibility in the value chain	6.6.6
		Community involvement and development	6.8.1-6.8.2
		Wealth and income creation	6.8.7
<b>Category</b>	<b>Environmental</b>	The environment	6.5.1-6.5.2
<b>Aspect</b>	<b>Materials</b>		
G4-EN1	Materials used by weight or volume	Sustainable resource use	6.5.4
G4-EN2	Percentage of materials used that are recycled input materials	Sustainable resource use	6.5.4
<b>Aspect</b>	<b>Energy</b>		
G4-EN3	Direct energy consumption within the organization	Sustainable resource use	6.5.4
G4-EN4	Energy consumption outside of the organization	Sustainable resource use	6.5.4
G4-EN5	Energy intensity	Sustainable resource use	6.5.4
G4-EN6	Reduction of energy consumption	Sustainable resource use	6.5.4
		Climate change mitigation and adaptation	6.5.5
G4-EN7	Reductions in energy requirements of products and services	Sustainable resource use	6.5.4
		Climate change mitigation and adaptation	6.5.5
<b>Aspect</b>	<b>Water</b>		
G4-EN8	Total water withdrawal by source	Sustainable resource use	6.5.4
G4-EN9	Water sources significantly affected by withdrawal of water	Sustainable resource use	6.5.4
G4-EN10	Percentage and total volume of water recycled and reused	Sustainable resource use	6.5.4
<b>Aspect</b>	<b>Biodiversity</b>		
G4-EN11	Operational sites owned, leased, managed in, or adjacent to, protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas	Protection of the environment, biodiversity and restoration of natural habitats	6.5.6
G4-EN12	Description of significant impacts of activities, products, and services on biodiversity in protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas	Protection of the environment, biodiversity and restoration of natural habitats	6.5.6
G4-EN13	Habitats protected or restored	Protection of the environment, biodiversity and restoration of natural habitats	6.5.6
G4-EN14	Total number of IUCN Red List species and national conservation list species with habitats in areas affected by operations, by level of extinction risk	Protection of the environment, biodiversity and restoration of natural habitats	6.5.6
<b>Aspect</b>	<b>Emissions</b>		
G4-EN15	Direct greenhouse gas (GHG) emissions (Scope 1)	Climate change mitigation and adaptation	6.5.5
G4-EN16	Energy indirect greenhouse gas (GHG) emissions (Scope 2)	Climate change mitigation and adaptation	6.5.5

G4-EN17	Other indirect greenhouse gas (GHG) emissions (Scope 3)	Climate change mitigation and adaptation	6.5.5
G4-EN18	Greenhouse gas (GHG) emissions intensity	Climate change mitigation and adaptation	6.5.5
G4-EN19	Reduction of greenhouse gas (GHG) emissions	Climate change mitigation and adaptation	6.5.5
G4-EN20	Emissions of ozone-depleting substances (ODS)	Prevention of pollution	6.5.3
		Climate change mitigation and adaptation	6.5.5
G4-EN21	NO <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> , and other significant air emissions	Prevention of pollution	6.5.3
<b>Aspect</b>	<b>Effluents and Waste</b>		
G4-EN22	Total water discharge by quality and destination	Prevention of pollution	6.5.3
		Sustainable resource use	6.5.4
G4-EN23	Total weight of waste by type and disposal method	Prevention of pollution	6.5.3
G4-EN24	Total number and volume of significant spills	Prevention of pollution	6.5.3
G4-EN25	Weight of transported, imported, exported, or treated waste deemed hazardous under the terms of the Basel Convention Annex I, II, III, and VIII, and percentage of transported waste shipped internationally	Prevention of pollution	6.5.3
G4-EN26	Identity, size, protected status, and biodiversity value of water bodies and related habitats significantly affected by the organization's discharges of water and runoff	Prevention of pollution	6.5.3
		Sustainable resource use	6.5.4
		Protection of the environment, biodiversity and restoration of natural habitats	6.5.6
<b>Aspect</b>	<b>Products and Services</b>		
G4-EN27	Extent of impact mitigation of environmental impacts of products and services	Prevention of pollution	6.5.3
		Sustainable resource use	6.5.4
		Climate change mitigation and adaptation	6.5.5
		Sustainable consumption	6.7.5
G4-EN28	Percentage of products sold and their packaging materials that are reclaimed by category	Prevention of pollution	6.5.3
		Sustainable resource use	6.5.4
		Sustainable consumption	6.7.5
<b>Aspect</b>	<b>Compliance</b>		
G4-EN29	Monetary value of significant fines and total number of non-monetary sanctions for non-compliance with environmental laws and regulations	Respect for the rule of law	4.6
<b>Aspect</b>	<b>Transport</b>		
G4-EN30	Significant environmental impacts of transporting products and other goods and materials used for the organization's operations, and transporting members of the workforce	Sustainable resource use	6.5.4
		Promoting social responsibility in the value chain	6.6.6
<b>Aspect</b>	<b>Overall</b>		
G4-EN31	Total environmental protection expenditures and investments by type	The environment	6.5.1-6.5.2

<b>Aspect</b>	<b>Supplier Environmental Assessment</b>		
G4-EN32	Percentage of new suppliers that were screened using environmental criteria	Avoidance of complicity	6.3.5
		Promoting social responsibility in the value chain	6.6.6
		Due diligence	7.3.1
G4-EN33	Significant actual and potential negative environmental impacts in the supply chain and actions taken	Avoidance of complicity	6.3.5
		Promoting social responsibility in the value chain	6.6.6
		Due diligence	7.3.1
<b>Aspect</b>	<b>Environmental Grievance Mechanisms</b>		
G4-EN34	Number of grievances about environmental impacts filed, addressed, and resolved through formal grievance mechanisms	Resolving grievances	6.3.6
<b>Category</b>	<b>Social</b>		
<b>Sub-Category</b>	<b>Labor Practices and Decent Work</b>	Labour practices	6.4.1-6.4.2
<b>Aspect</b>	<b>Employment</b>		
G4-LA1	Total number and rate of new employee hires and employee turnover by age group, gender, and region	Employment and employment relationships	6.4.3
G4-LA2	Benefits provided to full-time employees that are not provided to temporary or part-time employees, by significant locations of operation	Conditions of work and social protection	6.4.4
		Wealth and income creation	6.8.7
G4-LA3	Return to work and retention rates after parental leave, by gender.	Conditions of work and social protection	6.4.4
<b>Aspect</b>	<b>Labor/Management Relations</b>		
G4-LA4	Minimum notice periods regarding operational changes, including whether these are specified in collective agreements	Employment and employment relationships	6.4.3
		Social dialogue	6.4.5
<b>Aspect</b>	<b>Occupational Health and Safety</b>		
G4-LA5	Percentage of total workforce represented in formal joint management-worker health and safety committees that help monitor and advise on occupational health and safety programs	Health and safety at work	6.4.6
G4-LA6	Type of injury and rates of injury, occupational diseases, and lost workdays	Health and safety at work	6.4.6
G4-LA7	Workers with high incidence or high risk of diseases related to their occupation	Health and safety at work	6.4.6
		Health	6.8.8
G4-LA8	Health and safety topics covered in formal agreements with trade unions	Health and safety at work	6.4.6
<b>Aspect</b>	<b>Training and Education</b>		
G4-LA9	Average hours of training per year per employee by gender, and by employee category	Human development and training in the workplace	6.4.7
G4-LA10	Programs for skills management and lifelong learning that support the continued employability of employees and assist them in managing career ending	Human development and training in the workplace	6.4.7
		Employment creation and skills development	6.8.5
G4-LA11	Percentage of employees receiving regular performance and career development reviews, by gender and by employee category	Human development and training in the workplace	6.4.7

<b>Aspect</b>	<b>Diversity and Equal Opportunity</b>		
G4-LA12	Composition of governance bodies and breakdown of employees per employee category according to gender, age group, minority group membership, and other indicators of diversity	Decision-making processes and structures	6.2.3
		Discrimination and vulnerable groups	6.3.7
		Fundamental principles and rights at work	6.3.10
		Employment and employment relationships	6.4.3
<b>Aspect</b>	<b>Equal Remuneration for Women and Men</b>		
G4-LA13	Ratio of basic salary and remuneration of women to men by employee category, by significant locations of operation	Discrimination and vulnerable groups	6.3.7
		Fundamental principles and rights at work	6.3.10
		Employment and employment relationships	6.4.3
		Conditions of work and social protection	6.4.4
<b>Aspect</b>	<b>Supplier Assessment for Labor Practices</b>		
G4-LA14	Percentage of suppliers that were screened using labor practices criteria	Avoidance of complicity	6.3.5
		Employment and employment relationships	6.4.3
		Promoting social responsibility in the value chain	6.6.6
		Due diligence	7.3.1
G4-LA15	Significant actual and potential negative impacts for labor practices in the supply chain and actions taken	Avoidance of complicity	6.3.5
		Employment and employment relationships	6.4.3
		Promoting social responsibility in the value chain	6.6.6
		Due diligence	7.3.1
<b>Aspect</b>	<b>Labor Practices Grievance Mechanisms</b>		
G4-LA16	Number of grievances about labor practices filed, addressed, and resolved through formal grievance mechanisms	Resolving grievances	6.3.6
<b>Sub-Category</b>	<b>Human Rights</b>	Respect for human rights	4.8
		Human rights	6.3.1-6.3.2
<b>Aspect</b>	<b>Investment</b>		
G4-HR1	Total number and percentage of significant investment agreements and contracts that include human rights clauses or that underwent human rights screening	Due diligence	6.3.3
		Avoidance of complicity	6.3.5
		Promoting social responsibility in the value chain	6.6.6
G4-HR2	Total hours of employee training on policies and procedures concerning aspects of human rights that are relevant to operations, including the percentage of employees trained	Avoidance of complicity	6.3.5
<b>Aspect</b>	<b>Non-discrimination</b>		
G4-HR3	Total number of incidents of discrimination and corrective actions taken	Resolving grievances	6.3.6
		Discrimination and vulnerable groups	6.3.7
		Fundamental principles and rights at work	6.3.10
		Employment and employment relationships	6.4.3

<b>Aspect</b>	<b>Freedom of Association and Collective Bargaining</b>		
G4-HR4	Operations and suppliers identified in which the right to exercise freedom of association and collective bargaining may be violated or at significant risk, and actions taken to support these rights	Due diligence	6.3.3
		Human rights risk situations	6.3.4
		Avoidance of complicity	6.3.5
		Civil and political rights	6.3.8
		Fundamental principles and rights at work	6.3.10
		Social dialogue	6.4.5
		Promoting social responsibility in the value chain	6.6.6
<b>Aspect</b>	<b>Child Labor</b>		
G4-HR5	Operations and suppliers identified as having significant risk for incidents of child labor, and measures taken to contribute to the effective abolition of child labor	Due diligence	6.3.3
		Human rights risk situations	6.3.4
		Avoidance of complicity	6.3.5
		Discrimination and vulnerable groups	6.3.7
		Fundamental principles and rights at work	6.3.10
		Promoting social responsibility in the value chain	6.6.6
		Education and culture	6.8.4
<b>Aspect</b>	<b>Forced or Compulsory Labor</b>		
G4-HR6	Operations and suppliers identified as having significant risk for incidents of forced or compulsory labor, and measures to contribute to the elimination of all forms of forced or compulsory labor	Due diligence	6.3.3
		Human rights risk situations	6.3.4
		Avoidance of complicity	6.3.5
		Fundamental principles and rights at work	6.3.10
		Promoting social responsibility in the value chain	6.6.6
<b>Aspect</b>	<b>Security Practices</b>		
G4-HR7	Percentage of security personnel trained in the organization's human rights policies or procedures that are relevant to operations	Human rights risk situations	6.3.4
		Avoidance of complicity	6.3.5
		Promoting social responsibility in the value chain	6.6.6
<b>Aspect</b>	<b>Indigenous Rights</b>		
G4-HR8	Total number of incidents of violations involving rights of indigenous peoples and actions taken	Human rights risk situations	6.3.4
		Resolving grievances	6.3.6
		Discrimination and vulnerable groups	6.3.7
		Civil and political rights	6.3.8
		Respect for property rights	6.6.7
		Community involvement	6.8.3
<b>Aspect</b>	<b>Assessment</b>		
G4-HR9	Total number and percentage of operations that have been subject to human rights reviews or impact assessments	Due Diligence	6.3.3
		Human rights risk situations	6.3.4
		Avoidance of complicity	6.3.5
<b>Aspect</b>	<b>Supplier Human Rights Assessment</b>		

<b>Aspect</b>	<b>Supplier Human Rights Assessment</b>		
G4-HR10	Percentage of new suppliers that were screened using human rights criteria	Due diligence	6.3.3
		Human rights risk situations	6.3.4
		Avoidance of complicity	6.3.5
		Promoting social responsibility in the value chain	6.6.6
G4-HR11	Significant actual and potential negative human rights impacts in the supply chain and actions taken	Due diligence	6.3.3
		Human rights risk situations	6.3.4
		Avoidance of complicity	6.3.5
		Promoting social responsibility in the value chain	6.6.6
<b>Aspect</b>	<b>Human Rights Grievance Mechanisms</b>		
G4-HR12	Number of grievances human rights impacts filed, addressed and resolved through formal grievance mechanisms	Resolving grievances	6.3.6
<b>Sub-Category</b>	<b>Society</b>		
<b>Aspect</b>	<b>Local Communities</b>		
G4-S01	Percentage of operations with implemented actual negative impacts on local communities	Economic, social and cultural rights	6.3.9
		Prevention of pollution	6.5.3
		Community involvement and development	6.8
<b>Aspect</b>	<b>Anti-corruption</b>		
G4-S03	Total number and percentage and of operations assessed for risks related to corruption and the significant risks identified	Fair operating practices	6.6.1-6.6.2
		Anti-corruption	6.6.3
G4-S04	Communication and training on anti-corruption policies and procedures	Fair operating practices	6.6.1-6.6.2
		Anti-corruption	6.6.3
		Promoting social responsibility in the value chain	6.6.6
G4-S05	Confirmed incidents of corruption and actions taken	Fair operating practices	6.6.1-6.6.2
		Anti-corruption	6.6.3
<b>Aspect</b>	<b>Public Policy</b>		
G4-S06	Total value of political contributions by country and recipient/beneficiary	Fair operating practices	6.6.1-6.6.2
		Responsible political involvement	6.6.4
<b>Aspect</b>	<b>Anti-competitive Behavior</b>		
G4-S07	Total number of legal actions for anti-competitive behavior, anti-trust, and monopoly practices and their outcomes	Fair operating practices	6.6.1-6.6.2
		Fair competition	6.6.5
		Respect for property rights	6.6.7
<b>Aspect</b>	<b>Compliance</b>		
<b>Aspect</b>	<b>Compliance</b>		
G4-S08	Monetary value of significant fines and total number of non-monetary sanctions for non-compliance with laws and regulations	Respect for the rule of law	4.6
<b>Aspect</b>	<b>Supplier Assessment for Impacts on Society</b>		
G4-S09	Percentage of new suppliers that were screened using criteria for impacts on society	Avoidance of complicity	6.3.5
		Fair operating practices	6.6.1-6.6.2
		Promoting social responsibility in the value chain	6.6.6
		Community involvement and development	6.8.1-6.8.2
		Due diligence	7.3.1

G4-SO10	Significant actual and potential negative impacts on society in the supply chain and actions taken	Avoidance of complicity	6.3.5
		Fair operating practices	6.6.1-6.6.2
		Promoting social responsibility in the value chain	6.6.6
		Community involvement and development	6.8.1-6.8.2
		Due diligence	7.3.1
<b>Aspect</b>	<b>Grievance Mechanisms for Impacts on Society</b>		
G4-SO11	Number of grievances about impacts on society files, addressed, and resolved through formal grievance mechanisms	Resolving grievances	6.3.6
		Fair operating practices	6.6.1-6.6.2
		Community involvement and development	6.8.1-6.8.2
<b>Sub-Category</b>	<b>Product Responsibility</b>		
<b>Aspect</b>	<b>Customer Health and Safety</b>		
G4-PR1	Percentage of significant product and service categories for which health and safety impacts are assessed for improvement	Consumer issues	6.7.1-6.7.2
		Protecting consumers' health and safety	6.7.4
		Sustainable consumption	6.7.5
		Health	6.8.8
G4-PR2	Total number of incidents of non-compliance with regulations and voluntary codes concerning the health and safety impacts of products and services during their life cycle, by type of outcomes	Respect for the rule of law	4.6
		Consumer issues	6.7.1-6.7.2
		Protecting consumers' health and safety	6.7.4
		Sustainable consumption	6.7.5
		Health	6.8.8
<b>Aspect</b>	<b>Product and Service Labeling</b>		
G4-PR3	Type of product and service information required by the organization's procedures for product and service information and labeling, and percentage of significant product and service categories subject to such information requirements	Consumer issues	6.7.1-6.7.2
		Fair marketing, factual and unbiased information and fair contractual practices	6.7.3
		Protecting consumers' health and safety	6.7.4
		Sustainable consumption	6.7.5
		Education and awareness	6.7.9
G4-PR4	Total number of incidents of non-compliance with regulations and voluntary codes concerning product and service information and labeling, by type of outcomes	Respect for the rule of law	4.6
		Consumer issues	6.7.1-6.7.2
		Fair marketing, factual and unbiased information and fair contractual practices	6.7.3
		Protecting consumers' health and safety	6.7.4
		Sustainable consumption	6.7.5
		Education and awareness	6.7.9
G4-PR5	Results of surveys measuring customer satisfaction	Consumer issues	6.7.1-6.7.2
		Consumer service, support, and complaint and dispute resolution	6.7.6

<b>Aspect</b>	<b>Marketing Communications</b>		
G4-PR6	Sale of banned or disputed products	—	—
G4-PR7	Total number of incidents of non-compliance with regulations and voluntary codes concerning marketing communications, including advertising, promotion, and sponsorship by type of outcomes	Respect for the rule of law	4.6
		Consumer issues	6.7.1-6.7.2
		Fair marketing, factual and unbiased information and fair contractual practices	6.7.3
<b>Aspect</b>	<b>Customer Privacy</b>		
G4-PR8	Total number of substantiated complaints regarding breaches of customer privacy and losses of customer data	Consumer issues	6.7.1-6.7.2
		Consumer data protection and privacy	6.7.7
<b>Aspect</b>	<b>Compliance</b>		
G4-PR9	Monetary value of significant fines for non-compliance with laws and regulations concerning the provision and use of products and services	Respect for the rule of law	4.6
		Consumer issues	6.7.1-6.7.2
		Consumer service, support, and complaint and dispute resolution	6.7.6

## ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL ESTRATÉGICO

### Identificação do perfil Estratégico das empresas baseado no questionário de Conant (1999) e na tipologia de Miles e Snow (1978).

#### Página 1

O propósito deste questionário é identificar o perfil Estratégico das empresas. Acredita-se, em última análise, que essa pesquisa irá contribuir para o desenvolvimento de ferramentas gerenciais visando melhoria de competitividade. O questionário será utilizado como instrumento de coleta de dados para elaboração de tese em Engenharia de Produção pela UFPE da aluna Jordania Louse Silva Alves sob orientação da Profa. Denise Dumke de Medeiros. As informações individuais prestadas pelos entrevistados serão utilizadas sob sigilo. Os entrevistados estão cientes da utilização dos dados gerais coletados na entrevista para fins acadêmicos. Os resultados obtidos com a pesquisa estarão disponíveis a seu pedido.

Nome da Empresa:	<input type="text"/>
Nome do Entrevistado:	<input type="text"/>
Função do Entrevistado na Empresa:	<input type="text"/>
Endereço da Empresa (Cidade):	<input type="text"/>
Telefone(s) da Empresa:	<input type="text"/>
E-mail de contato:	<input type="text"/>
Tempo de Atuação da Empresa:	<input type="text"/>
Atividades Desenvolvidas pela Empresa:	<input type="text"/>
Informações Adicionais sobre a Empresa:	<input type="text"/>

#### Número de Funcionários da Empresa: \*

- Até 09
- Entre 10 - 49
- Entre 50 - 99

Marque a opção que corresponde à situação atual de sua empresa. Caso nenhuma das opções corresponda exatamente à situação atual, marque a alternativa mais próxima à realidade. (Marque somente uma opção em cada questão).

#### 1) Comparado com nossos concorrentes, os produtos e serviços oferecidos aos nossos clientes são melhores caracterizados como: \*

- São mais inovadores e estão constantemente sendo modificados e ampliando sua variedade
- São relativamente estáveis em certas linhas e mercados, e inovadores em outras linhas e mercados.
- São focados, e bem definidos na empresa e no mercado.
- Estão em um estado de mudanças, e são baseados em oportunidades e ameaças percebidas no mercado

#### 2) Comparada com nossos concorrentes, a imagem da nossa empresa no mercado é de que: \*

- Oferece poucos e seletos produtos/serviços com alta qualidade.
- Adota novas ideias e inovações, mas apenas após uma cuidadosa análise.
- Reage às oportunidades e/ou ameaças de mercado afim de manter ou reforçar nossa posição.
- É conhecida como uma empresa inovadora e criativa.

#### 3) Comparada com nossos concorrentes, o tempo que nossa empresa gasta monitorando mudanças e tendências no mercado é: \*

- Amplo: nós monitoramos o mercado constantemente.
- Mínimo: nós realmente não passamos muito tempo monitorando o mercado.
- Médio: nós gastamos algum tempo monitorando o mercado.
- Esporádico: nós, às vezes, gastamos muito tempo e outras vezes pouco tempo monitorando o mercado.

**4) O aumento ou diminuição de nossa demanda provavelmente acontece devido a: \***

- Nossa prática de nos concentrarmos em desenvolver os mercados que já servimos.
- Nossa prática de responder às pressões do mercado correndo poucos riscos.
- Nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos serviços/produtos.
- Nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados que já servimos e ao mesmo tempo lançar novos produtos/serviços somente após análise cuidadosa do seu potencial

**5) Uma de nossos mais importantes objetivos é a dedicação e compromisso com: \***

- Manter os custos sob controle.
- Analisar nossos custos e receitas cuidadosamente, para manter os custos sobre controle e de forma seletiva criar novos produtos e serviços e/ou entrar em novos mercados.
- Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos/serviços estejam disponíveis e acessíveis.
- Garantir que estejamos prevenidos contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias.

**6) As habilidades que nossos administradores possuem podem ser melhores caracterizadas como: \***

- Analíticas: suas habilidades os capacitam a identificar tendências e desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados.
- Especializadas: suas habilidades são concentradas em uma ou poucas áreas específicas.
- Amplas empreendedoras: suas habilidades devem ser variadas, flexíveis e devem facilitar a ocorrência de mudanças
- Flexível: suas habilidades devem ser relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.

**7) O que diferencia nossos produtos/serviços dos de nossos concorrentes é que nós: \***

- Somos capazes de analisar de forma cuidadosa tendências emergentes e adotar somente aquelas que tenham um bom potencial.
- Somos capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
- Somos capazes de responder a novas tendências mesmo que elas possuam um potencial apenas moderado quando surgem.
- Somos capazes de desenvolver consistentemente novos produtos/serviços, e mercados.

**8) A administração de nossa empresa concentra-se em: \***

- Manter uma posição financeira segura através de medidas de controle de custo e qualidade.
- Analisar oportunidades no mercado e selecionar somente aquelas com bom potencial, ao mesmo tempo que mantemos nossa posição financeira segura.
- Realizar atividades ou funções que mais requeiram atenção em vista dos problemas e oportunidades que enfrentamos no momento.
- Desenvolver novos produtos/serviços e expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.

**9) Em comparação com nossos concorrentes, nossa empresa prepara-se para o futuro: \***

- Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata..
- Identificando tendências e oportunidades no mercado que resultem na criação de produtos/serviços inovadores no ramo de negócio da empresa ou possam atender a novos mercados.
- Identificando aqueles problemas, que, se resolvidos, mantêm e melhoram nossos atuais produtos/serviços e nossa posição no mercado.
- Identificando tendências de negócio cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e, ao mesmo tempo resolvendo problemas relacionados com nossos atuais produtos/serviços e necessidades de nossos atuais clientes.

**10) A estrutura de nossa empresa é: \***

- Funcional: organizada por departamento - marketing, recursos humanos, produção, etc.
- Organizada por produto/serviço oferecido ou por mercados servidos.
- Essencialmente funcional, mas uma organização por produto/serviço ou mercado é aplicada em áreas mais novas ou maiores.
- Continuamente mudando para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.

**11) Os procedimentos usados em nossa empresa para avaliar o desempenho são: \***

- Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.
- Altamente orientados por aqueles requisitos que exijam atenção imediata.
- Altamente centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência ou proprietários.
- Centralizados em áreas de serviços/produtos mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO SOBRE O POSCIONAMENTO DAS PMES EM RELAÇÃO À SUSTENTABILIDADE

### Posicionamento de pequenas empresas em relação à Sustentabilidade e Responsabilidade Social

Este questionário complementa o anterior que trata da identificação do perfil estratégico, tem como objetivo identificar a realização de ações voltadas à sustentabilidade e o interesse por tais ações.

Será analisada a percepção do gestor de acordo com o perfil identificado.

O questionário será utilizado como instrumento de coleta de dados para elaboração de tese em Engenharia de Produção pela UFPE da aluna Jordania Louse Silva Alves, responsável por esta pesquisa.

As informações individuais prestadas pelos entrevistados serão utilizadas sob sigilo.

Os entrevistados estão cientes da utilização dos dados gerais coletados na entrevista para fins acadêmicos.

Os resultados obtidos com a pesquisa estarão disponíveis a seu pedido

#### Conhece o conceito de Responsabilidade Social?

Determine as possibilidades de adoção de ações voltadas à Sustentabilidade e Responsabilidade Social nas operações produtivas e comerciais em seu empreendimento

#### Sua organização possui uma estratégia de Desenvolvimento Sustentável?

- Sim
- Não, mas vamos desenvolver em breve
- Não, não temos interesse em desenvolver

#### Caso tenha respondido "não" quais seriam os motivos?

- Não é de interesse da empresa
- Nós não temos conhecimento sobre o assunto
- Faltam recursos financeiros
- Faltam recursos humanos
- A empresa não gera impacto ao meio ambiente nem à sociedade
- Acha desnecessário para a empresa
- Outros motivos (por favor, especifique)

#### Em sua empresa ações voltadas à sustentabilidade seriam adotados apenas se houvesse exigência Legal? \*

- sim
- não

#### Em sua empresa ações voltadas à sustentabilidade seriam adotados apenas se houvesse exigência dos Fornecedores?

- sim
- não

#### Em sua empresa ações voltadas à sustentabilidade seriam adotados apenas se houvesse exigência dos Clientes?

- sim
- não

#### Em sua empresa ações voltadas à sustentabilidade seriam adotados apenas se houvesse exigência dos Bancos e Investidores?

- sim
- não

**Acredito que num futuro próximo todos os negócios deverão ter os princípios de sustentabilidade incorporados a sua filosofia empresarial e fundamental para a implementação de estratégias de negócio e reforço aos valores da organização**

- sim
- não

**Uma vez que as empresas cumprem todas as suas obrigações sociais já contribuem para com a Sustentabilidade?**

- sim
- não

**Adotar ações voltadas à sustentabilidade constitui-se um desafio para o setor em que a empresa atua?**

- sim
- não

**Adotar ações voltadas à sustentabilidade possuem probabilidade de se constituir em um risco para a empresa?**

- sim
- não

**As ações da empresa, principalmente as que geram impactos para a comunidade local devem ser divulgadas?**

- sim
- não

**A empresa deve obedecer os princípios Internacionais de Sustentabilidade?**

- sim
- não

**A partir desta questão determine o nível de relevância das afirmações para a sua empresa. Considere 5 muito importante/4 importante / 3 indiferente / 2 pouco importante / 1 irrelevante**

**Algumas dos possíveis resultados da implementação de estratégias sustentáveis são apresentados a seguir. Qual sua posição sobre os benefícios desta estratégia para a empresa.**

	5	4	3	2	1
Aumenta a reputação da marca ou da empresa	<input type="radio"/>				
Atrai e retém clientes	<input type="radio"/>				
Diferencia os produtos e serviços dos concorrentes	<input type="radio"/>				
Melhora as condições de trabalho dos funcionários	<input type="radio"/>				
Melhora o relacionamento da empresa com a comunidade	<input type="radio"/>				
Aumenta as vendas e margens	<input type="radio"/>				
Participa de novos mercados	<input type="radio"/>				
Reduz custos	<input type="radio"/>				

**Você conhece a Norma Internacional ISO 26000 - Diretrizes sobre Responsabilidade Social e o Relatório de sustentabilidade GRI?**

**Caso afirmativo, exponha sua opinião sobre estas ferramentas.**

## APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDO A RESPONSABILIDADE SOCIAL BASEADA NA ISO 26000 E RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE GRI G4

### PRINCÍPIOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

#### Comportamento Ético e Transparência na Prestação de Contas \*

	5	4	3	2	1
Aplicação de ferramentas de transparência dos impactos ambientais, econômicos e sociais	<input type="radio"/>				
Divulgação das ações gerais da empresa nos aspectos éticos e de integridade	<input type="radio"/>				
Respeito aos Interesses dos Stakeholders (partes interessadas na empresa)	<input type="radio"/>				

#### Respeito às Normas e Leis \*

EN29. Valor monetário de multas significativas e o total de sanções não monetárias resultantes de não-conformidades com leis ambientais e regulamentos ambientais	<input type="radio"/>						
S08. Valor monetário de multas significativas e o total de sanções não monetárias resultantes de não-conformidades com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços	<input type="radio"/>						
PR2. Valor monetário de multas significativas e o total de sanções não monetárias resultantes de não-conformidades com leis e regulamentos	<input type="radio"/>						
PR4. Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos relativos aos impactos na saúde e segurança dos produtos e serviços durante o seu ciclo de vida	<input type="radio"/>						
PR7. Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos relativos a informações e rotulagem de produtos e serviços	<input type="radio"/>						
PR9. Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos relativos a comercialização e comunicações incluindo publicidade, promoção e patrocínio	<input type="radio"/>						
Obedecer os princípios Internacionais de Sustentabilidade	<input type="radio"/>						
Respeito às normas internacionais relativas aos direitos humanos	<input type="radio"/>						

#### Orientação sobre os Aspectos Centrais da Responsabilidade Social

#### Processo de Tomada de Decisão e Estruturação \*

LA12. Composição dos grupos responsáveis pela governança, relato do número de funcionários	<input type="radio"/>						
Discriminação de empregados por categoria funcional, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade, relato por número de funcionários de cada categoria	<input type="radio"/>						

#### Direitos Humanos \*

HR1. Número total e percentual de acordos e contratos de investimentos significativos que incluem cláusulas de direitos humanos ou que foram submetidos a avaliação referente a direito humano	<input type="radio"/>						
HR4. Operações e fornecedores identificados em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva possa estar sendo violado ou haja o risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito	<input type="radio"/>						
HR5. Operações e fornecedores identificados como de risco para a ocorrência de casos de trabalho infantil e medidas tomadas para contribuir para a efetiva erradicação do trabalho infantil	<input type="radio"/>						
HR6. Operações e fornecedores identificados como de risco significativo para a ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e medidas tomadas para contribuir para a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou análogo ao escravo	<input type="radio"/>						
HR9. Número total e percentual de operações submetidas a análises ou avaliações de direitos humanos de impactos relacionados a direitos humanos	<input type="radio"/>						
HR10. Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relacionados a direitos humanos	<input type="radio"/>						
HR11. Impactos negativos significativos reais e potenciais em direitos humanos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas a esse respeito	<input type="radio"/>						

Apêndice 2 Questionário sobre grau de importância atribuído a responsabilidade social baseada na ISO 26000 e relatório de sustentabilidade GRI G4

**Direitos Humanos em Situações de Rico \***

HR7. Percentual do pessoal de segurança que recebeu treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a direitos humanos que sejam relevantes às operações	<input type="radio"/>								
HR8. Número total de casos de violação de direitos de povos indígenas e tradicionais e medidas tomadas a esse respeito	<input type="radio"/>								

**Evitar Convivência de Fornecedores \***

EN32. Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais	<input type="radio"/>								
EN33. Impactos ambientais negativos significativos reais e potenciais na cadeia de fornecedores e medidas tomadas a esse respeito	<input type="radio"/>								
SO9. Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relativos a impactos na sociedade	<input type="radio"/>								
SO10. Impactos negativos significativos reais e potenciais da cadeia de fornecedores na sociedade e medidas tomadas a esse respeito	<input type="radio"/>								

**Mecanismos de Queixas e Reclamações \***

EN34. Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais protocoladas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal	<input type="radio"/>								
LA16. Número de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas registradas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal	<input type="radio"/>								
HR3. Número total de casos de discriminação e medidas corretivas tomadas	<input type="radio"/>								
HR12. Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos em direitos humanos registradas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal	<input type="radio"/>								

**Grupos Vulneráveis e Discriminação \***

EC5. Variação da proporção do salário mais baixo, discriminado por gênero, comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes	<input type="radio"/>								
LA13. Razão matemática do salário e remuneração entre mulheres e homens, discriminada por categoria funcional e unidades operacionais relevantes	<input type="radio"/>								

**Direitos Econômicos, Sociais e Culturais \***

EC7. Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos	<input type="radio"/>								
EC8. Impactos econômicos indiretos significativos, inclusive a extensão dos impactos	<input type="radio"/>								
SO1. Percentual de operações com programas implementados de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local	<input type="radio"/>								
SO2. Operações com impactos negativos significativos reais e potenciais nas comunidades locais	<input type="radio"/>								

Práticas Trabalhistas

**Emprego e Relações de Trabalho \***

EC6. Proporção de membros da alta direção contratados na comunidade local em unidades operacionais importantes	<input type="radio"/>								
EC9. Proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes	<input type="radio"/>								
LA1. Número total e taxas de novas contratações de empregados e rotatividade por faixa etária, gênero e região	<input type="radio"/>								
LA4. Prazo mínimo de notificação sobre mudanças operacionais e se elas são especificadas em acordos de negociação coletiva	<input type="radio"/>								
LA14. Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relativos a práticas trabalhistas	<input type="radio"/>								

**Condições de Trabalho e Proteção Social \***

LA2. Benefícios concedidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados por unidades operacionais importantes da organização	<input type="radio"/>								
LA3. Taxas de retorno ao trabalho e retenção após licença maternidade/paternidade, discriminadas por gênero	<input type="radio"/>								

**Saúde e Segurança do Trabalho \***

LA5. Percentual da força de trabalho representada em comitês formais de saúde e segurança, compostos por empregados de diferentes níveis hierárquicos, que ajudam a monitorar e orientar programas de saúde e segurança no trabalho	<input type="radio"/>								
LA6. Tipos e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absentismo e número de óbitos relacionados ao trabalho, discriminados por região e gênero	<input type="radio"/>								
LA7. Empregados com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação	<input type="radio"/>								
LA8. Tópicos relativos à saúde e segurança cobertos por acordos formais com sindicatos	<input type="radio"/>								

Apêndice 2 Questionário sobre grau de importância atribuído a responsabilidade social baseada na ISO 26000 e relatório de sustentabilidade GRI G4

**Desenvolvimento Humano e Formação no Local de Trabalho \***

LA9. Número médio de horas de treinamento por ano por empregado, discriminado por gênero e categoria funcional	<input type="radio"/>								
LA10. Programas de gestão de competências e aprendizagem contínua que contribuem para a continuidade da empregabilidade dos empregados em período de preparação para a aposentadoria.	<input type="radio"/>								
LA11. Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira, discriminado por gênero e categoria funcional	<input type="radio"/>								

O Meio Ambiente

**Prevenção de Poluição \***

EN20. Emissões de substâncias que destroem a camada de ozônio (sdo)	<input type="radio"/>								
EN21. Emissões de nox, sox e outras emissões atmosféricas significativas	<input type="radio"/>								
EN22. Descarte total de água, discriminado por qualidade e destinação	<input type="radio"/>								
EN23. Peso total de resíduos, discriminado por tipo e método de disposição	<input type="radio"/>								
EN24. Número total e volume de vazamentos significativos	<input type="radio"/>								
EN25. Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da convenção da basileia2, anexos i, ii, iii e viii, e percentual de resíduos transportados internacionalmente	<input type="radio"/>								
EN26. Identificação, tamanho, status de proteção e valor da biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes e drenagem de água realizados pela organização	<input type="radio"/>								
EN27. Extensão da mitigação de impactos ambientais de produtos e serviços	<input type="radio"/>								
EN28. Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, discriminado por categoria de produtos	<input type="radio"/>								
SO2. Operações com impactos negativos significativos reais e potenciais nas comunidades locais	<input type="radio"/>								

**Recursos Sustentáveis \***

EN1. Materiais usados, discriminados por peso ou volume	<input type="radio"/>								
EN2. Percentual de materiais usados provenientes de reciclagem	<input type="radio"/>								
EN3. Consumo de energia dentro da organização	<input type="radio"/>								
EN4. Consumo de energia fora da organização	<input type="radio"/>								
EN5. Intensidade energética	<input type="radio"/>								
EN6. Redução do consumo de energia	<input type="radio"/>								
EN7. Reduções nos requisitos de energia relacionada a produtos e serviços	<input type="radio"/>								
EN8. Total de retirada de água por fonte	<input type="radio"/>								
EN9. Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água	<input type="radio"/>								
EN10. Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada	<input type="radio"/>								
EN30. Impactos ambientais significativos decorrentes do transporte de produtos e outros bens e materiais usados nas operações da organização, bem como do transporte de seus empregados	<input type="radio"/>								

**Diminuição e Adaptação às Mudanças Climáticas \***

EC2. Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização em decorrência de mudanças climáticas	<input type="radio"/>								
EN15. Emissões diretas de gases de efeito estufa	<input type="radio"/>								
EN16. Emissões indiretas de gases de efeito estufa provenientes da aquisição de energia	<input type="radio"/>								
EN17. Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa	<input type="radio"/>								
EN18. Intensidade de emissões de gases de efeito estufa	<input type="radio"/>								
EN19. Redução de emissões de gases de efeito estufa	<input type="radio"/>								

**Proteção do Meio Ambiente, Biodiversidade e Restauração dos Habitats naturais \***

EN11. Unidades operacionais próprias, arrendadas ou administradas dentro ou nas adjacências de áreas protegidas e áreas de alto valor para a biodiversidade situadas fora de áreas protegidas	<input type="radio"/>								
EN12. Descrição de impactos significativos de atividades, produtos e serviços sobre a biodiversidade em áreas protegidas e áreas de alto valor para a biodiversidade situadas fora de áreas protegidas	<input type="radio"/>								
EN13. Habitats protegidos ou restaurados	<input type="radio"/>								
EN14. Número total de espécies incluídas na lista vermelha da iucn e em listas nacionais de conservação com habitats situados em áreas afetadas por operações da organização, discriminadas por nível de risco de extinção	<input type="radio"/>								

Apêndice 2 Questionário sobre grau de importância atribuído a responsabilidade social baseada na ISO 26000 e relatório de sustentabilidade GRI G4

**Práticas Operacionais Justas \***

SO2. Número total e percentual de operações submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção e os riscos significativos identificados	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
SO5. Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
SO6. Valor total de contribuições financeiras para partidos políticos e políticos, discriminado por país e destinatário/beneficiário	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
SO7. Número total de ações judiciais movidas por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
SO11. Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos na sociedade registradas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

**Anti-Corrupção \***

SO4. Comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
SO5. Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

**Concorrência Leal \***

SO7. Número total de ações judiciais movidas por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
---	---

**Promoção da Responsabilidade Social na Cadeia de Valor \***

SC9. Proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
---	---

**Respeito ao Direito pela Propriedade \***

SO7. Número total de ações judiciais movidas por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
---	---

**Questões de Consumo \***

PR1. Percentual das categorias de produtos e serviços significativas para as quais são avaliados impactos na saúde e segurança buscando melhorias	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
PR3. Tipo de informações sobre produtos e serviços exigidas pelos procedimentos da organização referentes a informações e rotulagem de produtos e serviços e percentual de categorias significativas sujeitas a essas exigências	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
PR5. Resultados de pesquisas de satisfação do cliente	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
PR8. Número total de queixas e reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade e perda de dados de clientes	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

**Saúde \***

LA6. Tipos e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e número de óbitos relacionados ao trabalho, discriminados por região e gênero	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
LA7. Empregados com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>