

## **Tripé da sustentabilidade e os desafios da gestão socioambiental em pequenas e médias empresas**

**Lucas Alves de Oliveira Lima**

*(Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil)*

**Francisco Luiz G. de Carvalho**

*(Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP), Brasil)*

**Aline de Oliveira Santos**

*(Universidade Estadual de Alagoas, Brasil)*

**Andressa Vasconcelos Mendonça**

*(Universidade Federal do Mato Grosso, Brasil)*

**Allan Berthier Silva Ferreira**

*(Must University, Brasil)*

**Cássia Mara Alexandrino Silva**

*(Universidade Federal de Lavras - UFLA, Brasil)*

**Bernardo Hamuyela Luciano**

*(Universidade Federal do Paraná, Brasil)*

**Thiago Pessanha Correa**

*(Faculdade de Música do Espírito Santo "Maurício de Oliveira", Brasil)*

**José Ricardo Rosa dos Santos**

*(IFbaiano/Uesb, Brasil)*

---

### **Abstract:**

*A presente pesquisa teve como objetivo analisar os desafios da gestão socioambiental em pequenas e médias empresas (PMEs). Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa em dez pequenas e médias empresas brasileiras. A coleta de dados envolveu a aplicação de entrevistas com os gestores de cada empresa, sendo que os dados foram analisados por meio da técnica da análise de conteúdo. Como resultado, constatou-se que os gestores enfrentam diversos obstáculos, com ênfase na integração de práticas sustentáveis no cerne das operações diárias, incluindo a implementação de tecnologias mais limpas, a gestão eficiente de resíduos e a redução do consumo de recursos naturais, demandando esforços contínuos e investimentos substanciais. Além disso, a efetiva incorporação das práticas sustentáveis no cotidiano das empresas, diante do cenário regulatório dinâmico e das crescentes expectativas dos consumidores, ressalta a necessidade de adaptação constante das PMEs. O envolvimento da equipe na missão sustentável configura-se como um outro desafio, destacando a importância da conscientização e engajamento dos colaboradores. A urgência de alinhar-se às demandas do mercado, em constante evolução, impõe pressões adicionais, exigindo agilidade, revisão de processos e inovação sustentável. Por fim, a conscientização contínua dos colaboradores e os desafios relacionados à inovação e à transparência na comunicação das práticas socioambientais evidenciam a necessidade de um equilíbrio estratégico para garantir o sucesso da gestão socioambiental nas PMEs.*

**Key Word:** *Sustentabilidade; Gestão socioambiental; Pequenas e médias empresas; Gestão; Administração.*

Date of Submission: 07-01-2024

Date of Acceptance: 17-01-2024

---

## **I. Introdução**

A busca por um desenvolvimento sustentável tem se tornado uma prioridade global nas últimas décadas, impulsionada pela crescente conscientização sobre os impactos ambientais, sociais e econômicos das atividades humanas. Nesse contexto, o Tripé da Sustentabilidade surge como um modelo conceitual que visa equilibrar três dimensões interdependentes: econômica, social e ambiental. Essas dimensões representam os pilares fundamentais que sustentam uma sociedade equitativa e ecologicamente responsável (SOUZA; ZUCCO, 2016; COSTA; FERREZIN, 2021; DOURADO; MARQUES, 2023).

Conforme reitera Silva (2021), o tripé da sustentabilidade destaca a interconexão entre essas dimensões, reconhecendo que o sucesso de uma organização não pode ser avaliado apenas por indicadores financeiros, mas deve considerar também seu impacto social e ambiental. Empresas que adotam uma abordagem equilibrada, atendendo a esses três pilares, estão mais propensas a construir uma base sólida para o crescimento sustentável e para a contribuição positiva para as comunidades e o meio ambiente em que estão inseridas.

No âmbito empresarial, a aplicação do Tripé da Sustentabilidade é particularmente desafiadora para pequenas e médias empresas (PMEs). Isto porque, enquanto grandes corporações muitas vezes possuem recursos substanciais para investir em práticas sustentáveis e implementar políticas socioambientais robustas, as PMEs enfrentam obstáculos distintos. Esses desafios incluem limitações de recursos financeiros, falta de conhecimento especializado, e a pressão competitiva em mercados muitas vezes voltados apenas para o lucro imediato (SANTOS; SILVA, 2017; FONSECA; MARTINS, 2010).

Ademais, a implementação efetiva de práticas sustentáveis em PMEs demanda estratégias adaptadas às suas realidades específicas. Neste contexto, os desafios da gestão socioambiental em PMEs envolvem não apenas a incorporação de práticas sustentáveis, mas também a conscientização sobre a importância de promover mudanças culturais e comportamentais. Além disso, é fundamental considerar as particularidades de cada setor e região, adaptando as estratégias de sustentabilidade de acordo com as necessidades locais (MARTINS; ESCRIVÃO FILHO; NAGANO, 2016).

Diante deste contexto, a presente pesquisa teve como objetivo analisar os desafios da gestão socioambiental em pequenas e médias empresas (PMEs). O estudo foi realizado em 10 PMEs brasileiras, abrangendo diversos setores econômicos, com o intuito de capturar uma visão abrangente das práticas e obstáculos enfrentados por essas organizações no que diz respeito à sustentabilidade.

## **II. Materiais e métodos**

Quanto à metodologia, tratou-se de uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, visto que o intuito foi compreender as percepções dos gestores de pequenas e médias empresas sobre os desafios que enfrentam na gestão socioambiental de seus negócios. Assim, por tratar-se de uma abordagem qualitativa, buscou-se explorar de forma aprofundada as experiências, visões e entendimentos dos participantes, permitindo uma compreensão mais rica e contextualizada dos desafios enfrentados.

Conforme reitera Godoy (1995), a abordagem qualitativa caracteriza-se por se concentrar na compreensão profunda e contextualizada dos fenômenos estudados, valorizando a subjetividade e a complexidade inerentes às experiências humanas. Diferentemente das abordagens quantitativas, que buscam quantificar e mensurar variáveis por meio de métodos estatísticos, a pesquisa qualitativa prioriza a análise interpretativa, destacando a riqueza dos dados descritivos e a pluralidade de perspectivas.

Nesse sentido, ao adotar uma metodologia exploratória de abordagem qualitativa neste estudo, buscou-se não apenas identificar padrões e tendências, mas também desvelar as nuances e particularidades que permeiam as percepções dos gestores de pequenas e médias empresas em relação aos desafios da gestão socioambiental.

A pesquisa foi realizada em dez pequenas e médias empresas brasileiras que estão situadas no interior do Rio de Janeiro, na região Centro Sul Fluminense. Foram aplicadas entrevistas com os gestores de cada empresa, utilizando um roteiro semiestruturado elaborado com base nos objetivos específicos da pesquisa. As entrevistas permitiram uma abordagem personalizada, possibilitando aos gestores compartilharem suas experiências de maneira detalhada e contextualizada.

A coleta de dados ocorreu no segundo semestre de 2023 e foi realizada de forma ética, garantindo a confidencialidade das informações fornecidas pelos participantes. Os gestores participantes foram assegurados de que seus dados seriam tratados de forma anônima, utilizando pseudônimos ao longo da pesquisa. Essa medida foi adotada para preservar a identidade dos respondentes e promover um ambiente seguro para a expressão franca de suas experiências e desafios na gestão socioambiental de suas empresas.

As entrevistas foram transcritas e analisadas, utilizando métodos reconhecidos de análise qualitativa, como a categorização e a identificação de temas recorrentes propostos pela técnica da análise de conteúdo de Bardin (2011). Essa abordagem metodológica proporcionou uma compreensão aprofundada dos desafios enfrentados pelas PMEs na gestão socioambiental, fornecendo subsídios para a construção de estratégias e políticas mais eficazes nesse contexto específico.

### **III. Resultados e discussões**

Através da coleta de dados, foi possível constatar as percepções dos gestores sobre os desafios da gestão socioambiental em suas pequenas e médias empresas (PMEs). As respostas revelaram uma diversidade de preocupações, destacando a complexidade e a interconexão de questões ambientais e sociais no contexto empresarial. O desafio mais citado pelos entrevistados foi a integração de práticas sustentáveis no cerne das operações diárias de suas PMEs, como a complexidade associada à implementação de tecnologias mais limpas, bem como a busca por métodos eficientes de gerenciamento de resíduos e a redução do consumo de recursos naturais.

Em nossa PME focada em produtos sustentáveis, enfrento desafios ao integrar práticas ecoconscientes nas operações diárias. A implementação de tecnologias mais limpas demanda esforço constante, e a gestão eficiente de resíduos desafia nossa capacidade financeira. Reduzir o consumo de recursos naturais é uma meta, mas equilibrar isso com regulamentações em mudança e conscientização da equipe é um desafio constante (E1).

O desafio principal é integrar práticas sustentáveis. A adoção de tecnologias limpas e a eficiente gestão de resíduos são pontos de atenção. Reduzir o consumo de recursos é crucial, mas manter-se alinhado com regulamentações dinâmicas e engajar a equipe na missão sustentável são obstáculos a serem superados diariamente (E7).

A análise dos resultados revela que os gestores das pequenas e médias empresas (PMEs) enfrentam desafios substanciais na integração de práticas socioambientais em suas operações cotidianas. A diversidade de preocupações destacadas pelos entrevistados reflete a complexidade intrínseca da gestão socioambiental, indicando que a busca por sustentabilidade vai além de simplesmente adotar medidas isoladas.

Observa-se a dificuldade na integração efetiva de práticas sustentáveis no cerne das operações diárias. Isso implica não apenas em estabelecer metas de sustentabilidade, mas em garantir que essas metas se tornem parte integrante do funcionamento cotidiano da empresa. A complexidade associada à implementação de tecnologias mais limpas destaca a necessidade de um esforço contínuo, possivelmente envolvendo investimentos significativos em inovação e treinamento.

A gestão eficiente de resíduos também se destaca como um desafio significativo, evidenciando que as PMEs muitas vezes enfrentam restrições financeiras para lidar de maneira adequada com a redução e o descarte responsável dos resíduos gerados por suas atividades. Essa questão ressalta a importância de encontrar soluções que sejam não apenas sustentáveis, mas também economicamente viáveis para empresas de menor porte.

A redução do consumo de recursos naturais é uma meta compartilhada pelos gestores, mas a sua implementação enfrenta obstáculos como regulamentações em constante mudança. Essa dinâmica ressalta a necessidade de adaptação contínua por parte das PMEs para atender a padrões ambientais em evolução, o que pode exigir flexibilidade e investimento em monitoramento e conformidade.

Além disso, o engajamento da equipe na missão sustentável surge como um desafio constante. Isso sugere que a conscientização e o envolvimento dos colaboradores são aspectos críticos para o sucesso da gestão socioambiental nas PMEs. Superar esse desafio envolve não apenas transmitir a importância da sustentabilidade, mas também criar uma cultura organizacional que a valorize e a incorpore nas práticas do dia a dia.

Um outro desafio citado pelos entrevistados foi a necessidade de manter-se alinhado com as expectativas e demandas de um mercado em constante evolução. A rápida mudança nas regulamentações ambientais, bem como as crescentes expectativas dos consumidores por práticas sustentáveis, impõem uma pressão adicional sobre as pequenas e médias empresas (PMEs). Este desafio reflete a dinâmica natureza do contexto empresarial contemporâneo, onde a responsabilidade socioambiental não é apenas uma escolha ética, mas também uma demanda do mercado.

Enfrento o desafio constante de manter o alinhamento com as rápidas mudanças nas regulamentações e expectativas do mercado. A pressão para adotar práticas sustentáveis é evidente, exigindo uma adaptação ágil às demandas dos consumidores por ética e responsabilidade ambiental. Este desafio destaca a necessidade de equilibrar a inovação sustentável com as exigências dinâmicas do mundo da moda (E5).

A crescente demanda por práticas sustentáveis coloca uma pressão significativa sobre nossas operações, requerendo uma constante revisão de processos. Este desafio destaca a necessidade urgente de se manter à frente, não apenas como uma escolha ética, mas como uma resposta essencial às expectativas em constante evolução dos consumidores (E2).

A análise dos resultados revela que a necessidade de manter-se alinhado com as expectativas e demandas de um mercado em constante evolução é um desafio premente para as PMEs. A rápida mudança nas regulamentações ambientais e as crescentes expectativas dos consumidores por práticas sustentáveis impõem uma pressão adicional sobre essas empresas.

As entrevistas destacam a natureza dinâmica do contexto empresarial contemporâneo, onde a responsabilidade socioambiental não é apenas uma escolha ética, mas também uma demanda do mercado. Assim, há uma urgência de adaptação às mudanças nas regulamentações e à necessidade de inovação sustentável para atender às expectativas em evolução dos consumidores.

Os gestores reconhecem a importância estratégica de manter-se à frente, não apenas como uma escolha ética, mas como uma resposta essencial para garantir a relevância no mercado. A constante revisão de processos e a agilidade para atender às demandas emergentes evidenciam a necessidade urgente de se adaptar e antecipar, destacando a complexidade e desafios enfrentados pelas PMEs nesse cenário competitivo.

Cabe ressaltar, ainda, que a conscientização e a educação contínua dos colaboradores sobre práticas sustentáveis configuram-se como um desafio constante na gestão socioambiental. Conforme relatado pelos gestores, garantir que toda a equipe compreenda a importância da sustentabilidade e esteja engajada na implementação das práticas socioambientais é um desafio constante e vital para o sucesso das iniciativas de gestão socioambiental. A complexidade dessa tarefa reside na necessidade de criar uma mudança cultural que vá além de simplesmente cumprir normas e regulamentos, buscando, de fato, incorporar valores sustentáveis na organização.

Em nossa empresa, enfrentamos diariamente o desafio vital de conscientizar e educar continuamente nossa equipe sobre práticas sustentáveis. É uma tarefa complexa, pois vai além do simples cumprimento de normas, buscando incorporar valores sustentáveis à nossa cultura organizacional (E10).

Verifica-se a importância crítica da conscientização e educação contínua dos colaboradores sobre práticas sustentáveis na gestão socioambiental. Segundo os gestores, garantir a compreensão da equipe sobre a importância da sustentabilidade e seu engajamento nas práticas socioambientais é um desafio constante e essencial para o sucesso das iniciativas nesse domínio. A complexidade dessa tarefa é ressaltada na necessidade de criar uma mudança cultural mais profunda, indo além do mero cumprimento de normas e regulamentos.

A busca por incorporar valores sustentáveis à organização revela uma compreensão de que a sustentabilidade não deve ser apenas uma exigência externa, mas um elemento intrínseco à identidade e operações da empresa. O relato específico do E10 gestor enfatiza a natureza vital desse desafio em sua empresa, sublinhando a dificuldade diária de conscientizar e educar continuamente a equipe sobre práticas sustentáveis. A abordagem mencionada, indo além do simples cumprimento de normas, destaca o compromisso em transformar essas práticas em parte integrante da cultura organizacional.

Essa análise sugere que a gestão socioambiental não se limita a medidas superficiais de conformidade, mas requer um investimento profundo na conscientização e internalização dos princípios sustentáveis pelos colaboradores. A ênfase na mudança cultural reflete a compreensão de que a sustentabilidade não é apenas uma obrigação, mas uma oportunidade para moldar uma identidade organizacional mais alinhada com valores socioambientais. Isso ressalta a complexidade e a importância estratégica desse desafio na promoção efetiva da responsabilidade socioambiental na empresa.

Por fim, os gestores também citaram desafios associados à necessidade de inovação constante para acompanhar o ritmo das mudanças no cenário socioambiental, bem como a transparência na comunicação das práticas socioambientais.

Os gestores reconhecem a necessidade premente de inovação constante, evidenciando a compreensão de que o cenário socioambiental está em constante evolução. Esse reconhecimento reflete uma postura proativa, na qual as empresas buscam antecipar e adaptar-se a mudanças emergentes. A abordagem estratégica de enfrentar os desafios ambientais e sociais por meio da inovação demonstra uma consciência da complexidade do ambiente de negócios atual.

A busca pela inovação constante sugere que os gestores estão cientes da importância de adotar práticas sustentáveis avançadas. Isso não se limita apenas à conformidade com regulamentações, mas sim a uma aspiração de liderança na adoção de tecnologias mais limpas e eficazes. A implementação de processos e tecnologias inovadores pode demandar investimentos significativos, mas os gestores reconhecem que esse esforço é crucial para manter a relevância e a sustentabilidade a longo prazo.

Outrossim, a transparência na comunicação das práticas socioambientais emerge como um desafio adicional destacado pelos gestores. Este aspecto indica um reconhecimento da importância não apenas das ações sustentáveis em si, mas também da necessidade de comunicar de forma clara e transparente essas práticas para as partes interessadas, incluindo clientes, investidores e a comunidade em geral.

A transparência assume um papel estratégico na construção da reputação da empresa no âmbito socioambiental. Uma comunicação aberta sobre as práticas sustentáveis não apenas promove a confiança entre as partes interessadas, mas também contribui para a conscientização pública e para a construção de uma imagem positiva da marca. No entanto, a transparência efetiva requer não apenas divulgação de informações, mas também a garantia de que as ações correspondam às mensagens transmitidas.

Os gestores reconhecem que a transparência não é apenas uma responsabilidade ética, mas também uma estratégia de negócios que pode impactar diretamente a percepção da marca e, por conseguinte, o sucesso no mercado. A complexidade desse desafio reside na necessidade de equilibrar a divulgação de informações detalhadas sobre práticas socioambientais com sensibilidade em relação à linguagem e ao contexto de comunicação.

#### **IV. Conclusão**

Em síntese, a análise dos dados revela um panorama complexo e desafiador no contexto da gestão socioambiental em pequenas e médias empresas (PMEs). Os gestores enfrentam uma variedade de obstáculos, destacando-se a integração de práticas sustentáveis no âmago das operações diárias como um desafio central. A complexidade associada à implementação de tecnologias mais limpas, a gestão eficiente de resíduos e a redução do consumo de recursos naturais são questões recorrentes, ressaltando a necessidade de um esforço contínuo e investimentos significativos em inovação e treinamento.

Outro ponto de destaque é a dificuldade na efetiva integração das práticas sustentáveis, não apenas como metas estabelecidas, mas como elementos intrínsecos ao funcionamento cotidiano das empresas. O cenário regulatório em constante mudança e as crescentes expectativas dos consumidores colocam uma pressão adicional, exigindo adaptação contínua por parte das PMEs para atender a padrões ambientais em evolução. Além disso, o envolvimento da equipe na missão sustentável emerge como um desafio constante, destacando a importância crítica da conscientização e engajamento dos colaboradores.

A necessidade de manter-se alinhado com as expectativas e demandas de um mercado dinâmico é ressaltada também como um desafio premente. A rápida evolução nas regulamentações ambientais impõe uma urgência na adaptação e na busca por inovação sustentável para atender às expectativas dos consumidores. A constante revisão de processos e a agilidade para atender às demandas emergentes evidenciam a complexidade e os desafios enfrentados pelas PMEs nesse cenário competitivo.

Por fim, a conscientização e educação contínua dos colaboradores sobre práticas sustentáveis configuram-se como um desafio vital na gestão socioambiental. Esse desafio vai além do cumprimento de normas, buscando incorporar valores sustentáveis à cultura organizacional. A mudança cultural necessária destaca a compreensão de que a sustentabilidade não é apenas uma obrigação, mas uma oportunidade para moldar uma identidade organizacional mais alinhada com valores socioambientais.

Adicionalmente, os gestores mencionam desafios associados à inovação constante e à transparência na comunicação das práticas socioambientais. A busca proativa por inovação reflete a consciência da dinâmica evolutiva do cenário socioambiental, enquanto a transparência na comunicação emerge como estratégica para construir e manter a reputação da empresa. A complexidade desses desafios destaca a necessidade de equilíbrio entre a divulgação de informações detalhadas e a sensibilidade em relação ao contexto comunicativo, reforçando a importância estratégica desses aspectos na gestão socioambiental efetiva das PMEs.

#### **Referências**

- [1]. Bardin, L. *Análise De Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011
- [2]. Costa, E.; Ferezin, N. B. Esg (Environmental, Social And Corporate Governance) E A Comunicação: O Tripé Da Sustentabilidade Aplicado Às Organizações Globalizadas. *Revista Alterjor*, V. 24, N. 2, 79-95, 2021.
- [3]. Dourado, I. P.; Marques, A. O Tripé Da Sustentabilidade Brasileira: Desafios Históricos Na Luta Ambiental, Compromissos Políticos E Coletivos Na Educação Ambiental. *Rev. Gesto E Debate*, V. 7, N. 1, 2023.
- [4]. Fonseca, S. A.; Martins, P. S. Gestão Ambiental: Uma Súplica Do Planeta, Um Desafio Para Políticas Públicas, Incubadoras E Pequenas Empresas. *Produção*, V. 20, N. 4, Out./Dez., P. 538-548, 2010.
- [5]. Godoy, A. S. *Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais*. Revista De Administração De Empresas, São Paulo, V. 35, N. 3, P. 20-29, 1995.
- [6]. Martins, P. S.; Escrivão Filho, E.; Nagano, M. S. Fatores Contingenciais Da Gestão Ambiental Em Pequenas E Médias Empresas. *Ram - Rev. Adm. Mackenzie*, V. 17, N. 2, P. 156-179, 2016.
- [7]. Santos, E. H.; Silva, M. A. Sustentabilidade Empresarial: Um Novo Modelo De Negócio. *Revista Ciência Contemporânea*, Jun./Dez., V.2, N.1, P. 75-94, 2017,
- [8]. Silva, H. M. M. A Sustentabilidade Como Vantagem Competitiva: Um Olhar Sobre O Tripé Da Sustentabilidade. *Revista Multidisciplinar De Educação E Meio Ambiente*, V. 2, N. 3, 2021.
- [9]. Souza, F. S.; Zucco, A. Índice De Sustentabilidade Empresarial (Ise) E Geração De Valor Para Os Investidores. *Revista Capital Científico*, V. 14, N. 1, 2016.