



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

## **PANDEMIAS E CRISES ECONÔMICAS: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A SUSTENTABILIDADE DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Sivaldo Donizetti Teodoro, [sivaldoteodoro@gmail.com](mailto:sivaldoteodoro@gmail.com), Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade, PUC-Campinas

Orandi Mina Falsarella, [orandi.falsarella@gmail.com](mailto:orandi.falsarella@gmail.com), Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade, PUC-Campinas

Duarcides Ferreira Mariosa, [duarcides@gmail.com](mailto:duarcides@gmail.com), Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade, PUC-Campinas

### **Resumo**

O objetivo deste artigo é discutir os desafios que as pequenas e médias empresas (PMEs) enfrentam em tempos de crises econômicas, inclusive em casos como a pandemia que estamos vivendo atualmente com a COVID-19, e propor oportunidades no contexto da sustentabilidade. Com este propósito, os autores contextualizaram o problema, discutiram a questão da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável das pequenas e médias empresas, vinculando os conceitos de sustentabilidade aos de vantagem competitiva. Na abordagem metodológica, recorreram à pesquisa bibliográfica, consultando periódicos científicos, livros, referências científicas e publicações do Sebrae. A análise foi realizada a partir do referencial teórico do material coletado, discutido os desafios e propondo estratégias para que as PMEs possam ser mais resilientes em momentos de crise. Na análise empreendida, os resultados indicam que, entre os pressupostos da vantagem competitiva, destaca-se que criar valor ao cliente na entrega de produtos e serviços, indo além do atendimento às suas necessidades, mas comprometendo-se com o mínimo possível de impacto ambiental e atuando no seu papel de agente social na redução da pobreza junto à comunidade, agrega valor em um mercado consumidor cada vez mais exigente. Para as pequenas e médias empresas, apesar de suas limitações, há espaços e oportunidades que podem ser explorados, tais como: estabelecer processos mais enxutos; velocidade na tomada de decisões; desenvolvimento de sua estratégia voltada para o desenvolvimento local e sustentável.

**Palavras-chave:** Pandemias, Crises econômicas, Pequenas e médias empresas.

### **1. INTRODUÇÃO**

A sustentabilidade é um conceito fundamental para a sobrevivência do Ser Humano em todos os sentidos e atividades, seja como pessoa, cidadão, profissional, prestador de serviços, empresário, entre outros. Buscar o equilíbrio econômico com as práticas socioambientais é um preceito que, se todos seguirem, não apenas para garantir a vida e satisfação de nossas necessidades fundamentais, mas, também, como forma de conseguir vantagem competitiva no mundo empresarial.

De acordo com Barbosa (2019), cada vez mais as empresas estão implementando estratégias orientadas para a sustentabilidade, buscando práticas empresariais alinhadas com valores socioambientais. Segundo Laville (2009), é necessário que o empresariado desenvolva uma visão de longo prazo, tanto para o planeta quanto para a empresa. Almeida (2007) acrescenta



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

que o desenvolvimento sustentável tem como paradigma a inclusão das dimensões social e ambiental, devendo ser consideradas desde o estágio de planejamento até a operação e avaliação de empreendimento ou política de desenvolvimento.

Sobreviver de maneira sustentável significa que a empresa deve atuar no âmbito das três dimensões da sustentabilidade: a econômica, a social e a ambiental, chamadas de Triple Bottom Line (TBL). A dimensão econômica se baseia na lucratividade e resultados financeiros, a social que está voltada para as pessoas, inclui questões de geração de emprego e responsabilidade social, a ambiental, consiste no aproveitamento consciente dos recursos naturais com responsabilidade. (ELKINGTON, 2012).

Considerando o tripé da sustentabilidade e suas três dimensões, muito embora as questões econômicas sejam as mais evidentes no contexto das empresas, de acordo com Boff (2014), é frequente ocultar os problemas de agressão da natureza, sendo que, ao menos em alguma etapa da produção, deverá ocorrer problemas ambientais.

O termo “Desenvolvimento Sustentável”, segundo Veiga (2015), começou a ser assimilado pela comunidade internacional, a partir de 1987, por meio da Comissão Brundtland definindo que o “desenvolvimento sustentável é a ambição de que a humanidade venha a atender às suas necessidades atuais sem comprometer a possibilidade de que as futuras gerações também possam fazê-lo” (VEIGA, 2015, p.9).

Para confirmar a vocação das empresas como agentes da transformação para um mundo mais sustentável, uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2018) sobre Engajamento dos Pequenos Negócios Brasileiros em Sustentabilidade e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Assembleia Geral das Nações Unidas, no período de 24/11 a 15/12 2017, integrada por 1.887 empresários atuantes nos quatro principais setores econômicos (agropecuária, indústria, comércio e serviços) nas cinco regiões brasileiras (Norte, Nordeste, Sul, Sudeste e Centro-Oeste), revelou alguns resultados importantes, entre os quais é oportuno citar: 93% estão comprometidos com a sustentabilidade; 93% contratam mão de obra local; 85% apoiam a comunidade local; e 80% dão preferência a fornecedores locais.

Apesar do importante papel que as empresas de pequeno e médio porte podem desempenhar no contexto da sustentabilidade, o ano de 2020 ficará marcado na história, principalmente após o advento da pandemia de coronavírus (COVID-19) no final do ano de 2019. Como citado por Liu (2020), o novo coronavírus é uma doença respiratória aguda grave infecciosa emergente com alta taxa de contágio generalizada e de propagação rápida. A Organização Mundial da Saúde (WHO, 2020) em 30 de janeiro de 2020, declarou o surto de coronavírus como uma emergência de saúde pública de interesse internacional.

No Brasil, de acordo com Rodriguez-Morales et al (2020), o primeiro o caso de COVID-19 foi registrado em 21 de fevereiro de 2020 e apresentou crescimento rápido. Por esta razão, medidas de isolamento social foram tomadas em todo território nacional e em muitos países, como meio de conter a propagação do vírus e o aumento do número de mortes.

O isolamento social fez a economia parar a maioria dos segmentos, pois permitiu-se que funcionassem apenas os chamados serviços essenciais, os quais incluíam supermercados, postos de combustíveis, farmácias, padarias, restaurantes apenas com serviços de entrega, entre outros. Para ilustrar esse cenário o Sebrae (2020) realizou uma pesquisa com empresários de



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

todo o Brasil e constatou-se que os pequenos negócios têm sido fortemente afetados. Com coleta feita entre os dias 3 e 7 de abril, os empresários declararam queda de faturamento semanal de 69% com relação a uma semana normal.

Apesar desses resultados negativos, com cerca de um mês de quarentena, alguns segmentos têm se estabilizado (em patamares inferiores ao pré-crise) e, segundo relatório da Nielsen (2020), setores como o de comércio eletrônico tem crescido consideravelmente.

Além disso, em outro levantamento feito pelo Sebrae (2020), no mesmo período, aponta que quase 90% dos microempreendedores individuais (MEI) declararam ter sofrido uma redução no seu faturamento. Sendo que 78% deles atuam entre as atividades que tiveram seu funcionamento suspenso por determinação de decretos estaduais ou municipais. Mais de 60% dos entrevistados gostariam de receber auxílio temporário para poder sustentar suas famílias e 51% declararam que precisariam de empréstimos para manter o negócio operando.

Por um lado, a crise do COVID-19 trouxe grandes impactos econômicos e sociais, mas, por outro, o isolamento social também trouxe algo de positivo, especialmente no que se refere à dimensão ambiental. Em relatório divulgado em 29 de abril de 2020 pela Agência Espacial Americana (NASA), constata-se que o nível de dióxido de nitrogênio na atmosfera da região nordeste dos Estados Unidos da América teve redução significativa.

Nakada e Urban (2020) relatam que na região metropolitana de São Paulo, até o dia 24 de março de 2020, quando as medidas foram adotadas, os dados registravam o aumento de 12% nos índices de poluição na comparação com o mesmo período de 2019, indicando tendência crescente para 2020, porém com a aderência da ordem de 50% da população às medidas de isolamento adotadas, foram observadas redução significativa do nível de poluição.

Apesar da pandemia de COVID-19 ser recente e se estar vivenciando uma crise econômica e social, outras crises semelhantes já aconteceram na história da humanidade, as quais vale destacar: a gripe espanhola de 1918; a grande depressão de 1929 e a crise de 2008 que assolou os Estados Unidos da América com reflexo mundial.

Osterholm (2005) acrescenta que a pandemia de gripe sempre foi uma ameaça global e, nos últimos 300 anos, foram relatadas 10 pandemias de influenza A, sendo que a pandemia de 1918 dizimou entre 50 e 100 milhões de pessoas no mundo todo.

De acordo com Wisman (2014), as crises financeiras têm sido endêmicas ao capitalismo desde seus primeiros dias, no entanto, a recuperação geralmente era rápida porque, além do desemprego, a maior consequência era a destruição da riqueza detida por uma pequena elite de abastados. A primeira grande crise econômica da era do capitalismo que deu origem ao início de “A grande depressão”, conforme Piketty (2014), ocorreu em 1929 com duração de mais de 10 anos, golpeando os países ricos com uma brutalidade sem precedentes, tendo o desemprego alcançado em 1932 um quarto da população ativa dos Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido e França.

Stiglitz (2009), faz uma crítica contundente sobre a crise de 2008 ao afirmar que estava evidente que o crescimento econômico na América não era sustentável, pois foi baseado em uma bolha imobiliária que fomentou um boom de consumo. Stiglitz (2009), traz uma importante questão “Como os preços poderiam continuar crescendo, especialmente para habitação para indivíduos de baixa e média renda, visto que a renda estagnou?” Como consequência ao estourar esta bolha imobiliária, fez com que os americanos retirassem centenas de bilhões de dólares



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

em hipotecas. No contexto global, ainda de acordo com Stiglitz (2009), a crise financeira, de 2008 começou nos Estados Unidos, se espalhou pela Europa e rapidamente se tornou global.

Nessa ótica em que pandemias e crises econômicas acontecem e continuarão acontecendo, afetando a economia e a vida de milhares de pessoas e empresas, principalmente as pequenas e médias (PMEs), tem-se as seguintes questões: Quais oportunidades podem ser adotadas pelas PMEs para enfrentar os desafios que as grandes crises econômicas e sociais as impõem? Um olhar no contexto das dimensões da sustentabilidade pode contribuir para diminuir esses impactos?

Assim, o objetivo desse trabalho é discutir os desafios que as pequenas e médias empresas enfrentam em tempos de crises econômicas, inclusive em casos de pandemias, como estamos vivendo atualmente com a COVID-19 e propor oportunidades no contexto da sustentabilidade.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável

Desde o final do século XX, o tema sustentabilidade vem ganhando espaço em vários setores da sociedade, além de fazer parte de intensos debates em diversos eventos sobre mudanças climáticas ao redor do mundo. Minimizar os impactos ambientais, diminuir as desigualdades sociais e garantir o equilíbrio dos recursos naturais para que as gerações futuras não venham a perecer é mais do que urgente e necessário.

Antes mesmo do termo desenvolvimento sustentável vir a ser cunhado, de acordo com Oliveira (2012), em 1968 foi fundado, por Aurelio Peccei, o “Clube de Roma” que reuniu, inicialmente, de maneira informal, 30 integrantes entre economistas, cientistas, educadores e industriais com o objetivo de se discutir o sistema global bem como encorajar novas atitudes em prol de se evitar a degradação ambiental.

Como resultado, em 1972, foi publicado o estudo, liderado por Donella e Dennis Meadows, “Limites do Crescimento Econômico”, o qual se tornou âncora da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano realizada neste mesmo ano em Estocolmo, tendo como questão central a ideia de se congelar o crescimento populacional global e o capital industrial para se alcançar a estabilidade econômica e ecológica (OLIVEIRA, 2012).

Após 15 anos da publicação deste estudo, de acordo com Veiga (2015), a ideia de desenvolvimento sustentável passou a ser assimilada depois que a Organização das Nações Unidas (ONU) assumiu a partir de 11 de dezembro de 1987, que este deveria se tornar um princípio orientador para governos e instituições privadas.

Segundo Boff (2014) a definição de sustentabilidade mais aceita é da Comissão Brundtland (WCED, 1987), ao afirmar que "o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas necessidades e aspirações".

Para Boff (2014), a concepção de sustentabilidade deve ter uma abrangência mais ampla, incluindo as pessoas, comunidades, cultura, política, indústrias, cidades e, especialmente o Planeta Terra. Sustentabilidade é o modo de ser e de viver que exige alinhar as práticas humanas às potencialidades de cada bioma e às necessidades de todas as gerações (presentes e futuras).



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

Uma sociedade é sustentável quando se organiza e se compromete em garantir a vida dos cidadãos e dos ecossistemas.

Só pode ser considerada sustentável se tiver superado os níveis de pobreza ou tiver condições de, crescentemente, diminuí-la; se seus cidadãos estiverem ocupados em trabalhos significativos; se a igualdade social e política, também de gênero, for continuamente buscada; se a desigualdade econômica for reduzida a níveis aceitáveis e por fim; se os seus cidadãos forem socialmente participativos, cultivarem um cuidado consciente para com a conservação e regeneração da natureza e descarte puderem tornar concreta e continuamente perfectível a democracia socio-ecológica”. (BOFF, 2014, p. 128).

Sachs (2008), chama o desenvolvimento como um conceito fugidio e em evolução. Afirma que o crescimento econômico, por ser concentrador e excludente, não é sinônimo de desenvolvimento. E que ao invés de maximizar o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), deve-se promover a igualdade, reduzir a pobreza e maximizar as condições daqueles que vivem em situações de extrema necessidade. O conceito de desenvolvimento sustentável deve unir a dimensão econômica à ambiental e social.

De acordo com Furtado (2005), o termo “Sustentabilidade” tem sido utilizado com intensidade e, muitas vezes, como sinônimo de “Desenvolvimento Sustentável”. Para ele, desenvolvimento sustentável representa a aquisição quantitativa e qualitativa de bens e serviços providos pela natureza para atendimento das necessidades econômicas, ambientais e sociais dos atuais integrantes de todos os setores da sociedade humana – sem comprometer o direito das gerações futuras de disporem de bens e serviços naturais para atenderem a suas próprias necessidades, de acordo com o espírito da definição proposta pela Comissão Brundtland, em 1987. (FURTADO, 2005, p 11).

Furtado (2005), acrescenta ainda que o crescimento e o desenvolvimento são usados como se fossem a mesma coisa, no entanto considera que é fundamental compreender a distinção entre eles. Afirma que crescimento pressupõe acesso e acumulação de materiais físicos e financeiros em quantidade e que o desenvolvimento está relacionado, em termos qualitativos medidos por índices de eficiência, ao acesso aos bens.

Segundo Almeida (2007), todos, no mundo, dependem da natureza e dos serviços providos pelos ecossistemas para viver de maneira decente, saudável e segura.

Sen (2010) afirma que não só é importante reconhecer o papel da riqueza na determinação de nossas condições e qualidade de vida, mas também entender a natureza restrita e dependente desta relação. Na visão do autor, independente da importância do crescimento econômico, o desenvolvimento tem de estar relacionado, com a melhora da vida das pessoas e das liberdades que desfrutam, pois permite que sejam seres sociais mais completos, interagindo com o mundo em que vivem e influenciando este mundo.

De acordo com Capra e Luisi (2014), a obsessão de políticos e economistas pelo crescimento econômico ilimitado necessita ser reconhecida como uma das causas originais da crise global que o planeta, atualmente, atravessa. Acrescentam que o crescimento quantitativo ilimitado é insustentável e que a noção de crescimento qualitativo como crescimento que aumenta a qualidade de vida, pode ser sustentado, pois envolve um equilíbrio dinâmico entre crescimento, declínio e reciclagem.



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

Boff (2014), observa que o modelo apresentado por John Elkington em 1981, o chamado tripé da sustentabilidade ou mundialmente conhecido como Triple Bottom Line (TBL) é baseado em um conjunto de três dimensões: a econômica, a social e a ambiental, tendo como ideia central de que para ser sustentável o desenvolvimento deve ser economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto.

No TBL, a dimensão econômica baseia-se na lucratividade ou resultados financeiros para continuar atuando, a dimensão social está voltada para as pessoas incluindo, entre outras coisas, a geração de emprego e a responsabilidade social e a dimensão ambiental consiste no aproveitamento consciente e responsável dos recursos naturais. (ELKINGTON, 1994).

Segundo Elkington (2012), a sustentabilidade deve ser compreendida como um modelo de gestão tendo como meta não só o lucro, mas deve-se considerar o desenvolvimento econômico e social, levando-se em conta a proteção dos recursos naturais do planeta de maneira integrada. Para ele os negócios precisam ser orientados sob a perspectiva financeira, social e ambiental.

Ademais, é um enorme desafio para os indivíduos e nações encarar o desenvolvimento sustentável como um equilíbrio entre as três dimensões: econômica, social e ambiental. Mas é uma questão de sobrevivência que esta mudança seja imediata e coletiva, do contrário não se pode esperar um planeta habitável para as próximas gerações. Sustentabilidade está mais para sinônimo de ética do que para crescimento econômico, pois trata-se da busca pelo bem comum de forma mais abrangente e completa integrando-se com o planeta Terra como um grande ecossistema vivo.

## **2.2 Sustentabilidade nas pequenas e médias empresas**

A razão pela qual deve-se direcionar os holofotes para a sustentabilidade das pequenas e médias empresas está associada ao fato de que as transformações sociais e econômicas que ocorreram ao longo dos últimos anos, especialmente no que se refere ao novo jeito de se fazer negócios, a novas demandas por serviços e o tão desafiador papel da tecnologia que para muitos pode ser sinal de que os empregos estão sumindo, mas para outros são oportunidades de novos empreendimentos.

Furtado (2005) defende que a definição de “desenvolvimento sustentável” utilizada na área empresarial deve considerar a adoção de estratégias de negócios e atividades que atendam às necessidades da organização e de suas partes interessadas, com o objetivo de proteger, aprimorar e manter os recursos humanos e naturais que serão necessários no futuro.

De acordo com Elkington (2012), as empresas operarão em mercados serão cada vez mais impulsionados pela competição tanto a nível nacional quanto internacionalmente. Nesse ambiente desafiador, um número crescente de empresas vem sendo testado pelos seus clientes e pelo mercado financeiro quanto ao comprometimento e desempenho relacionado aos três pilares da sustentabilidade.

Berlato, Saussen e Gomez (2016) argumentam que, em razão da grande influência que as empresas exercem sobre os recursos humanos, sociais e ambientais, é essencial que o desenvolvimento sustentável seja adotado como visão estratégica de longo prazo. Acrescentam ainda que o sucesso da empresa, apesar de seu objetivo central ainda ser o lucro, está associado à sua participação mais ampla na sociedade, nas esferas sociais e ambientais.



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

Sachs (2008) defende que o crescimento, puxado pelo emprego, deveria ser melhor explorado, abrangendo todas as esferas da produção de não comercializáveis, através de métodos intensivos de trabalho, ou seja, faz-se necessário averiguar até que ponto se pode chegar por esta via. Sachs (2008) acrescenta que: “as micro e pequenas empresas respondem pela maioria dos postos de trabalho na economia moderna.” (SACHS; 2008, p.49)

Os empregos estão cada vez mais escassos nas grandes empresas e indústrias e nos últimos anos o papel social de empregar as pessoas passou a ser fundamentalmente exercido por pequenas e médias empresas. De acordo com o Sebrae (2018), as pequenas e médias empresas representam 50% de todos os empregos gerados e por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) somente no estado de São Paulo.

Berlato, Saussen e Gomez (2016) afirmam que

As empresas são parte integrantes da sociedade e devem participar de forma responsável na solução dos problemas socioambientais existentes. Uma empresa sustentável deve investir em inovação; melhorar o bem-estar de seus funcionários e consumidores; investir em práticas sociais; se preocupar com a gestão sustentável em toda a sua cadeia e com o ciclo de vida de seus produtos bem como buscar reduzir ao mínimo o seu impacto. (BERLATO; SAUSSEN; GOMEZ, 2016, p.38).

De acordo com Barbosa (2019), o cenário atual exige uma transformação do paradigma da gestão tradicional enraizada na maximização do retorno financeiro independentemente do esgotamento dos recursos, para uma gestão embasada no desenvolvimento sustentável. Barbosa (2019), afirma que grandes empresas adotaram estratégia de longo prazo integrando o desenvolvimento econômico, social e ambiental, no entanto, as pequenas e médias empresas apresentam dificuldades de adequar as políticas de sustentabilidade às suas estratégias comerciais.

A preocupação com a sustentabilidade tem se tornado um pré-requisito até mesmo no que se refere à abertura de novos negócios. As questões ambientais e sociais estão cada vez latentes e muitos empreendedores têm enxergado oportunidades, não só para gerar valor econômico, mas também agregar valor na sua relação com a sociedade através de entrega de bens e serviços que visem a solução de problemas de modo sustentável.

Boszczowski e Teixeira (2012), consideram que o empreendedorismo sustentável tem como objetivo atuar na solução de problemas da sociedade, pois explora o potencial de uma oportunidade para criar valor social e ambiental a partir da geração de valor econômico, possibilitando a introdução de novos bens e serviços que maximizem, de forma integrada, a solução dos problemas sociais, ambientais e econômicos da sociedade.

Assim, os conceitos de sustentabilidade sendo adotados como valores intrínsecos para as PMEs podem ser mais que uma vantagem competitiva, sobretudo uma questão de sobrevivência. Não se pode direcionar os negócios apenas para a ótica econômica com objetivo apenas de lucrar, mais importante ainda é integrar as questões sociais e ambientais como parte da identidade das empresas.

### **2.3 Sustentabilidade como vantagem competitiva**

Uma das questões fundamentais para uma empresa competir neste mercado cada vez mais exigente é: “como ser competitivo neste cenário em que os recursos naturais estão cada vez



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

mais escassos, tudo o que se produz deve beneficiar a comunidade, ser ambientalmente responsável e ainda ter lucro?”. O diferencial competitivo de uma empresa pode ser, em muitas situações, a razão de sua existência, mas também de seu fracasso se esta não estiver atenta às transformações econômicas, sociais e ambientais que o mercado atual exige.

De acordo com Porter (1990), para se obter vantagem competitiva, o desafio de longo prazo para qualquer empresa é colocar-se em uma posição onde seja capaz de perceber as oportunidades para se expor a novos mercados, se preparando para a mudança, atualizando e expandindo as habilidades dos funcionários, melhorando a base científica e de conhecimento da empresa, e não menos importante é necessário superar a inércia e complacência para atuar nas novas oportunidades.

Segundo Barney (1991), os recursos de uma empresa somente podem ser fonte de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável quando estes forem valiosos. No entanto nem todos os recursos da empresa possuem o potencial de vantagens competitivas sustentáveis. De acordo com Barney (1991), para se atingir tal potencial, os recursos devem ter quatro atributos:

- ✓ Ser valioso, no sentido de explorar oportunidades e / ou neutralizar ameaças;
- ✓ Ser raro entre a concorrência atual e potencial da empresa;
- ✓ Ser imperfeitamente imitável;
- ✓ Não pode haver estrategicamente substitutos equivalentes para este recurso que são valiosos, mas nem raros ou imperfeitamente imitável.

Porter e Siggelkow (2008) afirmam que vantagem competitiva sustentável deve estar orientada para uma lucratividade superior a longo prazo. Se as interações entre um determinado conjunto de atividades são comuns entre as empresas, é provável que seja mais facilmente imitado pelos concorrentes, tornando-se assim vantagem competitiva menos sustentável.

Para Machado-da-Silva e Fonseca (2010), a competitividade está relacionada à disputa entre organizações, ou conjunto de organizações, por recursos escassos, mas essenciais à sua sobrevivência. Adicionam ainda que

o sucesso ou fracasso de uma organização depende da sua habilidade em atingir uma vantagem competitiva perante as condições de similaridade de requerimento dos recursos, de densidade e de diversidade organizacional em termos de produtos, serviços e padrões de consumo. Em analogia aos mecanismos biológicos, isso decorre da concepção de que duas espécies que habitam um mesmo nicho possuem dificuldade em conviver em equilíbrio, uma vez que lutam por recursos similares.” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010; p. 35-36).

Roman et al (2012) afirmam que para se conseguir o melhor método para o desenvolvimento de produtos e processos é por meio da utilização de melhores práticas como excelência em custos, qualidade e prazo, na busca de desempenhos melhores, atendendo, assim, às exigências de sua missão. Além disso acrescentam que é importante observar os fatores críticos de competitividade, tais como: alianças estratégicas, capital humano, confiabilidade, conhecimento, custo, fatores culturais, flexibilidade, inovação, qualidade, rapidez, relacionamento com clientes, responsabilidade social, sistemas de controle, técnicas de produção e tecnologias da informação e comunicação.



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

Silva e Dacorso (2013) afirmam que para a empresa atingir elevado desempenho, cabe ao tomador de decisão estabelecer em qual estratégia focar, considerando os fatores externos e internos à empresa que determinam e influenciam a competitividade. Para competir se faz necessário estar atendo às mudanças de modo a transformar os obstáculos em oportunidades.

Apesar da vantagem competitiva ter em sua essência, a criação de valor, sobretudo baseada no valor percebido pelo cliente ou consumidor, é fundamental que se adicione a este valor os aspectos sociais e ambientais, no qual a empresa está inserida. Neste sentido a definição mais completa de vantagem competitiva poderia ser: criar valor ao cliente, na entrega de produtos e serviços, indo além do atendimento às suas necessidades comprometendo-se com o mínimo possível de impacto ambiental e atuando no seu papel de agente social na redução da pobreza junto à comunidade.

Ser competitivo e agregar valor em um mercado consumidor cada vez mais exigente é, de fato, um enorme desafio para as pequenas e médias empresas. No entanto, apesar de suas limitações, há espaços e oportunidades que podem ser explorados, tais como: estabelecer processos mais enxutos; velocidade na tomada de decisões; desenvolvimento de sua estratégia voltada para o desenvolvimento local e sustentável.

De acordo com Porter (1990), o ideal de estabilidade baseado em clientes obedientes, fornecedores cativos e dependentes, e concorrentes sonolentos seria possível apenas em um mundo fechado e estático. A competição é dinâmica! Uma empresa deve se posicionar ativamente para capturar os benefícios e se não tiver as pressões para melhoria e inovação deve criá-los.

Porter (1990) acrescenta ainda que as empresas ganham posição competitiva quando percebem possibilidades para novas estratégias, posicionando-se mais ativamente para ver os sinais de mudança antes de seus concorrentes e são capazes de responder às novas demandas. Porter (1990) advoga que melhoria e inovação estão no centro da vantagem competitiva.

Devece, Peris-Ortiz e Rueda-Armengot (2016), destacam que a capacidade de identificar as oportunidades de mercado é um fator-chave de sucesso durante as recessões ou crises econômicas. Acrescentam ainda que independentemente do contexto econômico, a inovação associada à capacidade de identificação de novas oportunidades de negócio são fundamentais para os empreendedores sobreviverem às crises.

Para Kossyva, Sarri e Sarri (2015), o ambiente de negócios global desafiador e em constante mudança, requer que as empresas devem ser proativas, flexíveis e estejam abertas a novas oportunidades se quiserem ter sucesso, pois face às frágeis condições econômicas, as empresas são desafiadas a lidar com circunstâncias externas difíceis e por isso precisam encontrar novas formas de conduzir seus negócios. Em tempos de recessão e estagnação econômica, segundo Roldão, Monte-Mor e Tardín (2018), a atividade empreendedora se intensifica, ou seja, os indivíduos buscam na crise econômica oportunidades de negócios que podem estar sendo motivadas, possivelmente, pelo empreendedorismo por necessidade.

Olave e Amato Neto (2001) consideram a aplicabilidade das redes de cooperação como uma forma de vantagem competitiva para as pequenas empresas, pois podem competir em escala global sem arcar, individualmente, com os custos e incertezas envolvidos neste tipo de operação.

Kossyva, Sarri e Sarri (2015) afirmam que para as empresas aumentarem sua competitividade e inovação neste mercado global, a cooperação entre organizações independentes para



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

atingir objetivos comuns tornou-se um pré-requisito no atual contexto de economia em rede e baseada no conhecimento.

Em consonância com as metas de otimização de processos, redução de custos e oferta de melhor valor agregado ao cliente, o papel da tecnologia tem sido fundamental. Segundo Prates e Ospina (2004), os investimentos em novas ferramentas de tecnologia da informação, são utilizados pelas empresas para objetivos estratégicos de modo a se atingir um ou mais dos três objetivos operacionais:

- ✓ aumentar a continuidade: integração funcional, automação intensificada, resposta rápida;
- ✓ melhorar o controle: precisão, acuidade, previsibilidade, consistência, certeza;
- ✓ proporcionar maior compreensão das funções produtivas: visibilidade, análise, síntese.

De acordo com Silva e Assis (2012), o ideal do desenvolvimento sustentável, tratado como estratégia para garantir preservação dos recursos necessários à produção deve promover às organizações, uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, desde que se faça investimentos em métodos e práticas sustentáveis, de modo a potencializar a eficiência dos recursos utilizados, que garantam a geração de valor para as empresas e comunidades em que atuam

De acordo com Evangelista (2010), a sustentabilidade tornou-se uma prioridade inevitável para os gestores em qualquer país. Governos, ativistas e a mídia cobram, atualmente, das empresas a responsabilidade pelas consequências sociais de suas atividades. Apesar do fato das empresas enfrentarem certas desvantagens competitivas na produção e oferta de seus bens e serviços, a diferença estará naquelas que perceberem rapidamente o quanto a Sustentabilidade pode agregar valor ao transformar a responsabilidade social corporativa em uma forte vantagem competitiva.

O Annual Competitiveness Report (2004), define competitividade de uma forma abrangente, conectando-a ao desenvolvimento sustentável, conforme descrição a seguir:

Competitividade é a capacidade de alcançar o sucesso nos mercados oferecendo os melhores padrões de vida para todos. Decorre de uma série de fatores, notavelmente o nível de competitividade de uma empresa e um ambiente de negócios favorável que incentiva a inovação e o investimento, que combinados levam a um forte crescimento da produtividade, ganhos reais de renda e desenvolvimento sustentável (Annual Competitiveness Report, 2004, p. 3), tradução nossa.

Falsarella e Jannuzzi (2020) afirmam que a sustentabilidade empresarial é possível de ser alcançada mediante a um modelo de gestão que permita atingir o equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental. Acrescentam ainda que a competitividade das empresas pode melhorar à medida que adotam como práticas a extração de recursos do meio ambiente apenas o mínimo necessário para o seu consumo e, principalmente, façam investimentos nas áreas sociais e ambientais que se revertem em retorno de investimento apurado em termos econômicos e financeiros, trazendo vantagens competitivas e tornando a imagem institucional positivamente sustentável.



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

De acordo com Cantele e Zardini (2018), ao analisar um conjunto de 348 pequenas e médias empresas italianas, identificaram que as dimensões sociais, econômicas e práticas formais da sustentabilidade afetam positivamente a vantagem competitiva, mediada pela reputação corporativa, satisfação do cliente e organizacional bem como o comprometimento, o que contribui para um bom desempenho financeiro.

Neste ambiente turbulento de negócios, faz-se necessário transitar do comportamento reativo para o proativo e de considerar dimensões sociais e ambientais não como custos, mas como oportunidades para capitalizá-las em novas fontes de vantagem competitiva sustentável e aquelas empresas que ficarem em primeiro lugar na nova lógica da sustentabilidade terão notáveis sucessos de imagem que levarão a vantagens tangíveis de longo prazo, colocando-as em uma posição de vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Nesta ótica é urgente e necessário um novo paradigma para a competitividade. Uma ideia seria a de se utilizar, ao invés de vantagem competitiva, a terminologia vantagem sustentável. E o que seria esta nova definição? De modo simples seria aquela em que a empresa produz, por meio de recursos compartilhados, agregando valor ao cliente, sem impactar o meio ambiente e promovendo a redução das desigualdades sociais.

### **3. METODOLOGIA**

Como metodologia foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que por meio de consultas à literatura é possível descobrir novos fatos e relações em qualquer Área de Conhecimento (Lakatos e Marconi, 2007). Nesse sentido foram utilizados periódicos científicos, livros, referências científicas como o Scielo e google acadêmico e publicações do Sebrae, com pesquisas realizadas pelo conjunto das palavras chave: sustentabilidade; pequenas e médias empresas; crises econômicas e COVID-19 e, a partir do referencial teórico foi realizada a análise do material coletado e proposto as contribuições do trabalho para o tema em referência.

### **4. DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A SUSTENTABILIDADE DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EM MOMENTOS DE CRISES**

Para sobreviver de maneira sustentável, na atual conjuntura econômica e de modo a se tornarem resilientes às grandes transformações e consequentes crises cada vez mais frequentes, faz-se necessário uma abordagem mais robusta para que PMEs possam vencer os obstáculos que se apresentam ao longo da sua existência. Nesse sentido, o QUADRO 1 descreve uma série de desafios e oportunidades que podem ser úteis para as empresas se preparem com antecedência para suprir de maneira adequada a ocorrência de fatores adversos e não esperados como os tratados nesse trabalho.



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
 V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
 17 a 19 de novembro de 2020

**QUADRO 1 - Desafios e oportunidades para a sustentabilidade das PMEs em tempos de crise**

<b>Desafios</b>	<b>Oportunidades em tempos de crise</b>	<b>Fonte</b>
Procurar que a empresa se desenvolva em detrimento de crescimento	Uma empresa com desenvolvimento é medida por índices de eficiência qualitativa	Furtado (2005),
Gerenciar os negócios sob a perspectiva das dimensões econômica, social e ambiental.	Buscar o equilíbrio entre as perspectivas da sustentabilidade pode gerar lucro para uma empresa	Elkington (2012)
	Investir em modelo de gestão na busca do equilíbrio das dimensões sustentáveis.	Falsarella e Jannuzzi (2020)
Migrar do crescimento quantitativo ilimitado para o crescimento qualitativo sustentado.	Buscar o equilíbrio dinâmico entre crescimento, declínio e reciclagem	Capra e Luisi (2014)
Adaptar-se ao dinamismo das transformações sociais e econômicas no mercado atual	Fazer uso adequado da tecnologia como catalisador de inovação e oportunidades de empreendedorismo	Autor do trabalho
Adequar a gestão e os processos às novas exigências do mercado, integrando o desenvolvimento econômico, social e ambiental.	Adotar estratégias de negócios alicerçadas nos pilares da sustentabilidade.	Elkington (2012)
	Adequar as políticas de sustentabilidade às suas estratégias comerciais	Barbosa (2019)
Definir estratégia de longo prazo com foco no desenvolvimento local e gestão sustentável	Ampliar o foco de participação da empresa abrangendo, além do lucro, solução de problemas para questões sociais e ambientais	Berlato, Saussen e Gomez (2016)
	Explorar melhor as vantagens de ter os processos mais enxutos e rapidez na tomada de decisões	Boszczowski e Teixeira (2012)
		Annual Competitiveness Report (2004)
Preparar-se para as mudanças que o mercado exige na busca de um diferencial competitivo	Expandir as habilidades de seus funcionários melhorando a base científica para superar a inércia.	Porter (1990)
	Criar condições para a inovação de seus produtos e melhoria do processo para ser pioneiro em relação a seus concorrentes	Autor do trabalho
	Estar sincronizado com as exigências do mercado em relação às questões sociais, econômicas e ambientais	
Manter recursos da empresa como fonte de vantagem competitiva sustentável	Explorar oportunidades de ampliar o valor agregado de seus recursos em relação à concorrência	Bamey (1991)
		Machado-da-Silva e Fonseca (2010)
Identificar oportunidades de mercado em meio às recessões ou crises econômicas	Ampliar a capacidade de identificação de oportunidades e de inovação.	Devece, Peris-Ortiz e Rueda-Armengot (2016)
		Roldão, Monte-Mor e Tardín (2018)
Lidar com circunstâncias externas em tempos de crise.	Buscar novas formas de conduzir os negócios e manter-se proativo, flexível e aberto a novas oportunidades	Kossyva, Sami e Sami (2015)
		Silva e Dacorso (2013)
Competir no mercado em escala nacional.	Estabelecer parcerias com outras empresas em cooperação de modo reduzir os custos e minimizar incertezas	Olave e Amato Neto (2001)
		Kossyva, Sami e Sami (2015)
Ampliar o valor agregado ao cliente	Investir em ferramentas de Tecnologia de Informação para aumentar a capacidade de se atingir os objetivos estratégicos.	Prates e Ospina (2004)
Adotar a sustentabilidade como um valor fundamental na cultura da empresa.	Transformar a responsabilidade social corporativa em vantagem competitiva na oferta de bens e serviços à sociedade	Evangelista (2010)
		Cantele e Zardini (2018)
Redefinir o papel da empresa como catalizador na diminuição das desigualdades sociais.	Fazer uso de recursos compartilhados agregando valor ao cliente sem impactar o meio ambiente.	Autor do trabalho

Não é esperado que esses desafios e oportunidades sejam considerados uma receita de sucesso e nem que todos eles podem trazer resultados positivos em momentos de crise, no entanto, podem ser construídos ao longo do tempo, em época de calmaria de modo que na ocorrência de fatos inesperados uma PME tenha mais chances de sobreviver em detrimento a outras que não se prepararam com antecedência.



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

Olhando cada um dos desafios, percebe-se que eles se aplicam também em momentos de grande aquecimento econômico, uma vez que nessas situações, a busca por crescimento e por novos mercados torna uma empresa ávida por melhores resultados diante das oportunidades existentes nesse cenário.

Essa dualidade, onde uma oportunidade pode ser interessante tanto em momentos não tão favoráveis, como também em momentos totalmente favoráveis, pode ser observada nos seguintes desafios indicados a seguir:

- ✓ Procurar que a empresa se desenvolva em detrimento de crescimento
- ✓ Gerenciar os negócios sob a perspectiva das dimensões econômica, social e ambiental.
- ✓ Migrar do crescimento quantitativo ilimitado para o crescimento qualitativo sustentado.
- ✓ Adaptar-se ao dinamismo das transformações sociais e econômicas no mercado atual
- ✓ Adequar a gestão e os processos às novas exigências do mercado, integrando o desenvolvimento econômico, social e ambiental.
- ✓ Definir estratégia de longo prazo com foco no desenvolvimento local e gestão sustentável
- ✓ Preparar-se para as mudanças que o mercado exige na busca de um diferencial competitivo
- ✓ Manter recursos da empresa como fonte de vantagem competitiva sustentável
- ✓ Competir no mercado em escala global.
- ✓ Ampliar o valor agregado ao cliente
- ✓ Adotar a sustentabilidade como um valor fundamental na cultura da empresa.
- ✓ Redefinir o papel da empresa como catalizador na diminuição das desigualdades sociais.

Os desafios e as oportunidades descritos no QUADRO 1 não são para ser vistos só em momentos crise, mas no dia a dia da empresa, uma vez que ela deve estar preparada para enfrentar situações adversas quando elas acontecerem.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Crises econômicas, sociais e de saúde têm-se mostrado cíclicas na história. Considerando o cenário que se está atravessando no caso do COVID-19, mesmo com todos os avanços tecnológicos que já foram alcançados, não houve preparação prévia adequada para enfrentar todos os desafios que esta pandemia nos coloca e que ficará conhecida por muitas décadas ainda. Certamente acontecerão novas crises ou pandemias no futuro, mas provavelmente, aqueles que estiverem melhor preparados para enfrentá-las terão maiores chances de sucesso, especialmente, se utilizar todo o aprendizado baseado nas experiências que foram vivenciadas no ano de 2020.

Além disso, alguns fatos como a intensidade dos impactos das crises econômicas em escala global e também a redução do ciclo em que as mesmas acontecem, desde 2008, vivemos uma crise a cada seis anos, evidencia a necessidade de se repensar o modelo atual de desenvolvimento baseado apenas no crescimento econômico e na maximização do lucro.



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

Diante desse cenário algumas questões orientaram a construção do texto. Mesmo em crise, quais oportunidades poderiam ser adotadas pelas PMEs para enfrentar os desafios que as grandes crises econômicas e sociais as impõem? Será que um olhar no contexto das dimensões da sustentabilidade pode contribuir para diminuir esses impactos? Assim, o objetivo desse trabalho foi discutir os desafios que as pequenas e médias empresas enfrentam em tempos de crises econômicas, inclusive em casos de pandemias, como estamos vivendo atualmente com a COVID-19 e propor oportunidades no contexto da sustentabilidade.

Na análise empreendida, os resultados indicam que, entre os pressupostos da vantagem competitiva, destaca-se que criar valor ao cliente na entrega de produtos e serviços, indo além do atendimento às suas necessidades, mas comprometendo-se com o mínimo possível de impacto ambiental e atuando no seu papel de agente social na redução da pobreza junto à comunidade, agrega valor em um mercado consumidor cada vez mais exigente. Para as pequenas e médias empresas, apesar de suas limitações, há espaços e oportunidades que podem ser explorados, tais como: estabelecer processos mais enxutos; velocidade na tomada de decisões; desenvolvimento de sua estratégia voltada para o desenvolvimento local e sustentável.

Assim, o desenvolvimento de uma empresa de modo sustentável e os desafios e as oportunidades apresentadas pode ser uma referência para tornar as pequenas e médias empresas mais resilientes para enfrentar situações semelhantes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 304 p. (9788535226775).

Annual Competitiveness Report 2004 [on line]. 2004. Dublin: National Competitiveness Council. 118 p. Disponível em:

[http://www.competitiveness.ie/media/ncc041014\\_competitiveness\\_2004.pdf](http://www.competitiveness.ie/media/ncc041014_competitiveness_2004.pdf). Acesso em: 20 set. 2020.

BARBOSA, Marileide. **Gestão estratégica sustentável: uma proposta para a pequena empresa – Campinas**: PUC-Campinas, 2019.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal Of Management**, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 99-120, mar. 1991. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>.

BERLATO, Larissa Fontoura; SAUSSEN, Fabiane; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM BRANDING. **DApesquisa**, [S.L.], v. 11, n. 15, p. 24-41, 3 maio 2016. Universidade do Estado de Santa Catarina. <http://dx.doi.org/10.5965/1808312911152016024>

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é e o que não é**. 3. ed. Petrópolis, Rj: Vozes, 2014. 200 p. (978-85-326-4298-1).

BOSZCZOWSKI, Anna Karina; TEIXEIRA, Rivanda Meira. O EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL E O PROCESSO EMPREENDEDOR: EM BUSCA DE OPORTUNIDADES DE NOVOS NEGÓCIOS COMO SOLUÇÃO PARA PROBLEMAS



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

SOCIAIS E AMBIENTAIS. **Revista Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 12, n. 29, p. 141-168, ago. 2012. Trimestral.

CANTELE, Silvia; ZARDINI, Alessandro. Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship. **Journal Of Cleaner Production**, [S.L.], v. 182, p. 166-176, maio 2018. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.016>.

CAPRA, Fritjof; LUISI, Pier Luigi. **A visão Sistêmica da Vida: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas**. São Paulo: Cultrix, 2014. 615 p.

DECRETO Nº 64.881, DE 22 DE MARÇO DE 2020. Disponível em: <http://dobuscadireta.im-prensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20200323&Caderno=DOE-I&NumeroPagina=1>

DEVECE, Carlos; PERIS-ORTIZ, Marta; RUEDA-ARMENGOT, Carlos. Entrepreneurship during economic crisis: success factors and paths to failure. **Journal Of Business Research**, [S.L.], v. 69, n. 11, p. 5366-5370, nov. 2016. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.139>.

ELKINGTON, J. **Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium**. Australian CPA, v. 69, p. 75, 1994.

ELKINGTON, John. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M.Books do Brasil, 2012. 483 p. (978-85-7680-123-8).

EVANGELISTA, Raquel. Sustainability: a possible pathway to business success? **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 9, n. 1-2, p. 85-96, jun. 2010. Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642010000100009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642010000100009&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 26 set. 2020.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Sirotheau Corrêa. Inteligência organizacional e competitiva e big data: uma visão sistêmica para a gestão sustentável das organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S.L.], v. 25, n. 1, p. 179-204, jan. 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/3497>.

KOSSYVA, Dorothea; SARRI, Katerina; SARRI, Katerina. CO-OPETITION: a business strategy for smes in times of economic crisis. **South-Eastern Europe Journal Of Economics**, [S.L.], V. 12, N. 1, Oct. 2015., v. 12, n. 1, p. 89-106, out. 2015. Disponível em: <https://ojs.lib.uom.gr/index.php/seeje/article/view/5510>. Acesso em: 06 out. 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. 7 ed., São Paulo, Atlas; 2007.

LAVILLE, Élisabeth. **A empresa verde**. São Paulo: Ote, 2009.

LIU, Jialin; LIU, Siru - **The management of coronavirus disease 2019 (COVID-19)**. Journal of medical virology, 2020 Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/jmv.25965>



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 14, p. 33-49, set. 2010. FapUNIFESP (SciELO).

NASA: **Monitors Environmental Signals From Global Response to Covid-19**. 2020 Disponível em: <https://www.nasa.gov/feature/nasa-monitors-environmental-signals-from-global-response-to-covid-19>

NAKADA, Liane Yuri Kondo; URBAN, Rodrigo Custodio. COVID-19 pandemic: impacts on the air quality during the partial lockdown in São Paulo state, Brazil. **Science of the Total Environment**, [S.L.], v. 730, p. 1-5, ago. 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.139087>.

NIelsen REPORT: **Covid-19: comportamento das vendas online no Brasil**. 2020. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/report/2020/covid-19-comportamento-das-vendas-online-no-brasil/>

OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 8, n. 3, p. 289-318, dez. 2001. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-530x2001000300006>.

OLIVEIRA, Leandro Dias de. Os "Limites do Crescimento" 40 Anos Depois. **Continentes**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 72-96, jul. 2012. Anual. Disponível em: <http://www.revistacontinentes.com.br/continentes/index.php/continentes/article/view/8>. Acesso em: 05 set. 2020.

ONU: **17 objetivos para transformar nosso mundo**, 2015 <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>

OSTERHOLM, Michael T.. Preparing for the Next Pandemic. **New England Journal Of Medicine**, [S.L.], v. 352, n. 18, p. 1839-1842, 5 maio 2005. Massachusetts Medical Society. <http://dx.doi.org/10.1056/nejmp058068>.

PIKETTY, Thomas. **O Capital no Século XXI**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014. 672 p.

PORTER, Michael E.. New global strategies for competitive advantage. **Planning Review**, [S.L.], v. 18, n. 3, p. 4-14, mar. 1990. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/eb054287>.

PORTER, Michael; SIGGELKOW, Nicolaj. Contextuality Within Activity Systems and Sustainability of Competitive Advantage. **Academy Of Management Perspectives**, [S.L.], v. 22, n. 2, p. 34-56, maio 2008.

PRATES, Gláucia Aparecida; OSPINA, Marco Túlio. Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 9-26, jun. 2004. Fap UNIFESP (SciELO).

RODRIGUEZ-MORALES, Alfonso J.; GALLEGO, Viviana; ESCALERA-ANTEZANA, Juan Pablo; MÉNDEZ, Claudio A.; ZAMBRANO, Lysien I.; FRANCO-PAREDES, Carlos;



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

SUÁREZ, Jose A.; RODRIGUEZ-ENCISO, Hernan D.; BALBIN-RAMON, Graciela Jose-fina; SAVIO-LARRIERA, Eduardo. COVID-19 in Latin America: the implications of the first confirmed case in Brazil. **Travel Medicine And Infectious Disease**, [S.L.], v. 35, p. 1-3, maio 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tmaid.2020.101613>.

ROLDÃO, Tarciane; MONTE-MOR, Danilo Soares; TARDIN, Neyla. A influência da recessão econômica na intenção de empreender: uma análise cross-country baseada na crise do subprime. **Organizações & Sociedade**, [S.L.], v. 25, n. 85, p. 320-338, abr. 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9250858>.

ROMAN, Darlan José; PIANA, Janaina; LOZANO, Marie Anne Stival Pereira e Leal; MELLO, Nelson Ruben de; ERDMANN, Rolf Hermann. Fatores de competitividade organizacional. **Bbr - Brazilian Business Review**, Vitória, v. 9, n. 1, p. 27-46, jan. 2012. Trimestral. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123023626002>. Acesso em: 02 out. 2020.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento: incluído, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008. 151 p. (85-7617-04-X).

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009. 96 p. (85-86434-35-X).

SEBRAE: **Panorama dos Pequenos Negócios no Brasil**. 2018. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama\\_dos\\_Pequenos\\_Negocios\\_2018\\_AF.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf)

SEBRAE: **Impactos e tendências da COVID-19 nos pequenos negócios**. 2020. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20O%20impacto%20do%20Coronav%3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%3%B3cios%20-%20Pesquisa%20completa%20%20n%C2%BA2%20\(09042020\).pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20O%20impacto%20do%20Coronav%3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%3%B3cios%20-%20Pesquisa%20completa%20%20n%C2%BA2%20(09042020).pdf)

SEBRAE: **Microempreendedor individual chega à marca histórica de 10 milhões de empreendedores**. 2020. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/microempreendedor-individual-chega-a-marca-historia-de-10-milhoes-de-empreendedores,7714cc29a0eb1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>

SEBRAE: **Engajamento dos pequenos negócios brasileiros em sustentabilidade e aos ODS**. 2018. Disponível em: [http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%3%A7%3%B5es/Pesquisa%20Engajamento\\_WEB%20\(1\).pdf](http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%3%A7%3%B5es/Pesquisa%20Engajamento_WEB%20(1).pdf)

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. 464 p. (9788535916461).

SILVA, João Paulo Nascimento da; ASSIS, Frederico Azevedo Alvim. Desenvolvimento sustentável como fonte de vantagem competitiva: dimensão para gestão de empresas. **Vianna Sapiens**, Juiz de Fora, v. 3, n. 2, p. 117-139, dez. 2012. Semestral. Disponível em: <https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/76/63>. Acesso em: 14 set. 2020.



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

SILVA, Glessia; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Inovação Aberta como uma Vantagem Competitiva para a Micro e Pequena Empresa. **Review Of Administration And Innovation - Rai**, [S.L.], v. 10, n. 3, p. 251-268, 1 out. 2013. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. <http://dx.doi.org/10.5773/rai.v10i3.1036>.

STIGLITZ, Joseph e. The Current Economic Crisis and Lessons for Economic Theory. **Eastern Economic Journal**, [S.L.], v. 35, n. 3, p. 281-296, jun. 2009. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1057/ej.2009.24>.

VEIGA, José Eli da. **Para entender o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: 34, 2015. 232 p. (978-85-7326-612-2).

WHO, (World Health Organization). **Naming the coronavirus disease (Covid19)**, Acesso em 08 Fev 2020. Disponível em: [https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-\(covid-2019\)-and-the-virus-that-causes-it](https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-(covid-2019)-and-the-virus-that-causes-it)

WISMAN, Jon D.. The Financial Crisis of 1929 Reexamined: the role of soaring inequality. **Review Of Political Economy**, [S.L.], v. 26, n. 3, p. 372-391, 19 jun. 2014. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/09538259.2014.915153>.