


**PROPOSTA DE UM MODELO PARA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SUSTENTABILIDADE
DAS EMPRESAS FAMILIARES: UMA APLICAÇÃO NO SETOR CITRÍCOLA**

**PROPOSAL OF A MODEL FOR ASSESSING THE LEVEL OF SUSTAINABILITY OF
FAMILY BUSINESSES: AN APPLICATION IN THE CITRUS SECTOR**

**PROPUESTA DE UN MODELO PARA EVALUAR EL NIVEL DE SOSTENIBILIDAD DE
LAS EMPRESAS FAMILIARES: UNA APLICACIÓN EN EL SECTOR DE LOS CÍTRICOS**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n8-227>

Data de submissão: 03/08/2025

Data de publicação: 03/09/2025

Larissa de Oliveira Curtolo

Graduada em Administração

Instituição: Universidade Estadual Paulista (UNESP)

E-mail: larissa.curtolo@unesp.br

Lesley Carina do Lago Attadia Galli

Doutora em Administração

Instituição: Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade
de São Paulo (FEA-USP)

E-mail: lesley.attadia@unesp.br

Cristiane Sonia Arroyo

Doutora em Administração

Instituição: Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade
de São Paulo (FEA-USP)

E-mail: arroyo.cristiane@gmail.com

Rafael Altafin Galli

Mestre em Direito

Instituição: UNAERP

E-mail: rafaelaltafin@hotmail.com

Glaucia Aparecida Prates

Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas

Instituição: Universidade Estadual Paulista (UNESP)

E-mail: g.prates@unesp.br

Marcia Mitie Durante Maemura

Doutora em Administração

Instituição: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da
Universidade de São Paulo (FEARP - USP)

E-mail: mitie.maemura@ufu.br

Helenita R. da Silva Tamashiro

Pós-Doutorado em Administração

Instituição: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da
Universidade de São Paulo (FEARP - USP)

E-mail: helenita.tamashiro@fatec.sp.gov.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9612-7078>

Antonio Francisco Savi

Doutor em Engenharia de Produção Mecânica

Instituição: Instituto de Ciências e Engenharia (UNESP) - Itapeva

E-mail: antonio.savi@unesp.br

RESUMO

O crescimento econômico, se não for acompanhado pelo desenvolvimento socioambiental, pode causar diversos malefícios para o meio ambiente e a sociedade. Neste sentido, surge o conceito de sustentabilidade. As empresas que buscam por um desenvolvimento sustentável apresentam vantagens competitivas no mercado, e por isso, atualmente a demanda por bens e serviços oriundos de organizações sustentáveis tem crescido bastante. Pensando nas empresas familiares, a sustentabilidade pode ser uma ferramenta estratégica importante para se manter e evoluir perante à concorrência, além de melhorar suas atividades em nível ambiental, econômico e social. Esse trabalho busca desenvolver uma proposta para avaliação do nível de sustentabilidade aplicada às empresas familiares do setor citrícola. Para a consecução deste objetivo, foi realizada uma pesquisa aplicada de caráter descritivo, abordagem qualitativa e usando o estudo de caso de uma empresa familiar alimentícia situada no interior do estado de São Paulo. Como resultados, foi possível avaliar que a empresa está começando a se movimentar no sentido da sustentabilidade, desenvolvendo alguns projetos para que o desenvolvimento sustentável faça parte da cultura organizacional, e não seja lembrado somente em especificações de auditorias externas para certificações ou no cumprimento da legislação nacional.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Empresa Familiar. Citricultura.

ABSTRACT

Economic growth, if not accompanied by socio-environmental development, can cause many impacts to the environment and society. In this way, the concept of sustainability comes up. Companies that search for sustainable development have competitive advantages in the market, and therefore, currently the demand for products and services from sustainable organizations has grown a lot. Thinking about family businesses, sustainability can be an important strategic tool to maintain and evolve in the face of competition, in addition to improving their activities at an environmental, economic and social level. This work aims to develop a proposal to rating the level of sustainability applied to family businesses in the citrus sector. To achieve this objective, an applied research was carried out with a descriptive character, qualitative approach and using the case study of a family food company located in the interior of the state of São Paulo. As a result, it was possible to check the company is starting to move about sustainability, developing some projects to sustainable development be part of the organizational culture, and not only remembered in specifications of external audits for certifications or in compliance with legislation. national.

Keywords: Sustainability. Family Business. Citrus.

RESUMEN

El crecimiento económico, si no va acompañado de desarrollo socioambiental, puede causar numerosos daños al medio ambiente y a la sociedad. En este sentido, surge el concepto de sostenibilidad. Las empresas que buscan el desarrollo sostenible cuentan con ventajas competitivas en el mercado y, por lo tanto, la demanda de bienes y servicios de organizaciones sostenibles ha crecido significativamente. Para las empresas familiares, la sostenibilidad puede ser una herramienta estratégica importante para mantenerse y evolucionar frente a la competencia, además de mejorar sus actividades ambiental, económica y socialmente. Este estudio busca desarrollar una propuesta para evaluar el nivel de sostenibilidad aplicado a las empresas familiares del sector citrícola. Para lograr este objetivo, se realizó una investigación descriptiva aplicada con un enfoque cualitativo, utilizando el caso de estudio de una empresa familiar de alimentos ubicada en el interior del estado de São Paulo. Los resultados revelaron que la empresa está comenzando a avanzar hacia la sostenibilidad, desarrollando proyectos para garantizar que el desarrollo sostenible forme parte de la cultura organizacional, en lugar de simplemente considerarse en las especificaciones de auditoría externa para certificaciones o en el cumplimiento de la legislación nacional.

Palabras clave: Sostenibilidad. Empresa Familiar. Citricultura.

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade tem sido destaque entre os fatores de desenvolvimento e sucesso empresarial, devido ao suporte que o conceito oferece para três pilares essenciais numa organização: econômico, social e ambiental, conhecidos como *triple bottom line* (ASHLEY, 2005; DIAS, 2012; BOLIS; MORIOKA; SZNELWAR, 2014; ZACCARIOTTO et al., 2015; FEIL; SCHREIBER, 2017). Entende-se que a abordagem sustentável apoia e contempla todas as fases estratégicas numa organização, melhorando a gestão e a utilização dos recursos (RAMOS, 2019).

Considera-se antiquado o pensamento de se obter o maior lucro sem a preocupação com os aspectos socioambientais (BATEMAN; SNELL, 2006). Com o mercado cada vez mais competitivo, as empresas buscam aumentar seus resultados e diminuir seus custos em suas atividades, porém os consumidores estão cobrando por posturas ambientalmente e socialmente responsáveis das organizações (ALBERTON, CARVALHO e CRISPIM, 2004). Portanto, atualmente a gestão das empresas tem procurado se desenvolver de forma sustentável, com o objetivo de causar um impacto positivo perante os clientes e a sociedade (FEIL e SCHREIBER, 2017).

Com isso, espera-se das empresas uma posição sustentável. Mas como agir de acordo com a sustentabilidade? Existem alguns modelos de sustentabilidade, utilizados pelas empresas, que têm o objetivo de medir, comparar e analisar o desenvolvimento sustentável nas organizações (CASAGRANDA, SAUER e PEREIRA, 2016), cabe a elas se adaptarem de acordo com a própria realidade.

As empresas familiares, responsáveis por 48% do PIB brasileiro e 60% dos empregos do país (WERNER; SOUZA, 2012; COSTA et al, 2015), possuem dificuldades na sua gestão em decorrência de conflitos internos causados pela presença da família no negócio (GALLI, 2015). A sustentabilidade pode ser usada como estratégia e filosofia na administração das empresas familiares. A busca pelo desenvolvimento sustentável deve ser vista como um artifício para profissionalizar os processos das organizações familiares, colaborando com a redução do seu alto índice de mortalidade (BORGES e LESCURA, 2010).

Atualmente, o crescente aumento da população mundial e a realização de suas atividades econômicas afetam o planeta de forma negativa. A produção de alimentos e bens de consumo utiliza recursos naturais para atender a demanda, devolvendo resíduos poluentes para o ambiente (SANTOS, 2015).

O fato de que os recursos naturais são limitados leva à conclusão de que o crescimento econômico deve considerar o meio ambiente e a sociedade nos planejamentos, análises e tomadas de

decisões, a fim de se alcançar um equilíbrio e garantir menos problemas para o futuro (CASAGRANDA, SAUER e PEREIRA, 2016).

Observando as empresas familiares, responsáveis por cerca de 90% dos negócios no Brasil (FREITAS e FREZZA, 2005), existem diversos problemas na sua gestão, e um dos motivos a ser considerado é a informalidade com que as relações familiares se apresentam no empreendimento (SOUSA, DE LIMA e OLIVEIRA, 2017).

Do ponto de vista econômico, a organização familiar tem dificuldades em separar os recursos da empresa e da família, gerando conflitos entre os gestores familiares (SOUSA, DE LIMA e OLIVEIRA, 2017).

A sucessão é outro problema que constantemente resulta na insustentabilidade destas empresas familiares (MACHADO, 2003), e, portanto, a profissionalização e inovação do negócio é imprescindível para que as organizações se desenvolvam de forma sustentável (SOUSA, DE LIMA e OLIVEIRA, 2017).

Nesse sentido, os indicadores de sustentabilidade podem ser interessantes para a avaliação do desenvolvimento sustentável global (HÁK, JANOUŠKOVÁ, *et al.*, 2018), e ferramentas para as empresas familiares se profissionalizarem.

Tomando como base o contexto apresentado, este trabalho apresenta a seguinte pergunta de pesquisa: como as empresas familiares podem ser avaliadas quanto à sustentabilidade?

A partir do problema delineado, este trabalho apresenta o seguinte objetivo geral: desenvolver uma proposta para avaliação do nível de sustentabilidade aplicada às empresas familiares do setor citrícola.

Para alcançar o objetivo geral são definidos os seguintes objetivos específicos: Entender os elementos que compõem o tripé da sustentabilidade (econômicos, sociais e ambientais); compreender a questão da sustentabilidade no âmbito das empresas familiares; Identificar os modelos de avaliação da sustentabilidade disponíveis na literatura; criar um modelo de avaliação de sustentabilidade aplicada a empresas familiares do setor citrícola; e analisar o nível de sustentabilidade de uma empresa familiar selecionada tendo como referência o modelo desenvolvido.

Esse trabalho é justificado por três critérios: relevância econômico-social, atualidade e originalidade.

Quanto à relevância econômico-social, ressalta-se a importância da contribuição das empresas familiares para com o PIB mundial, as quais são responsáveis por grande parte do mesmo (LETHBRIDGE, 1997), além de ofertarem grande parcela dos empregos no mercado de trabalho (SOUSA, DE LIMA e OLIVEIRA, 2017).

No tocante à atualidade, pode-se afirmar que o objeto de estudo “sustentabilidade” tem sido amplamente estudado e indispensável para o desenvolvimento de estratégias e práticas empresariais (CASAGRANDA, SAUER e PEREIRA, 2016).

Em relação à importância e originalidade do tema, observa-se que são reportadas 288.367 ocorrências numa pesquisa com a palavra-chave “Sustainability” na base Scopus, sendo que 288.367 ocorrências são publicadas entre 2016 e 2022. Especificamente na área “Business, Management and Accounting” a base Scopus resulta em 26.135 artigos, ou seja, de todos os documentos relacionados à Sustentabilidade, 9,06% destes estudos são voltados para a área de Gestão, mostrando que esse tema ainda está em evolução. Destes artigos encontrados, somente 5.493 estão disponíveis para livre acesso, e filtrando para empresa familiar, são encontrados apenas 31 artigos.

A seguir o Tópico 1 apresenta a Revisão Teórica, na qual são discutidos os conceitos de sustentabilidade, os pilares que compõem o tripé sustentável e as principais metodologias de avaliação. Além disso, são apresentadas as empresas familiares e os estudos encontrados na literatura que relacionam a sustentabilidade com a organização familiar. O Tópico 2 caracteriza a metodologia de pesquisa utilizada para a obtenção dos resultados, analisados no Tópico 3. Por fim, o Tópico 4 dispõe as considerações finais sobre o trabalho.

2 REVISÃO TEÓRICA

Esse tópico está estruturado em dois tópicos principais. O primeiro traz o histórico do conceito de sustentabilidade, seus pilares e alguns modelos criados para o desenvolvimento sustentável das organizações. O segundo discute sobre as empresas familiares, seu conceito, história, pontos fortes e fracos, e por fim, apresenta estudos atuais que relacionam a sustentabilidade com empresas familiares.

2.1 SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade, originada na relação entre biologia e economia, enfatiza a preservação dos ecossistemas durante e após a intervenção humana, sendo fundamental para a continuidade dos recursos naturais a longo prazo. Sua conceituação emergiu no século XX e ganhou destaque na década de 1970, vinculada ao desenvolvimento sustentável.

Redclift (1987) associa o crescimento econômico ao desenvolvimento, criticando o uso do Produto Nacional Bruto (PNB), que ignora aspectos sociais, ambientais e a renovabilidade dos recursos, tornando-se insuficiente para avaliar a sustentabilidade. Richardson (1997) diferencia abordagens antropocêntrica, apoiada por interesses tradicionais, e biocêntrica, defendida por grupos ecológicos, reconhecendo a complexidade do conceito.

Para Sen (2000), o desenvolvimento deve ser compreendido como liberdade, considerando a interdependência de instituições e a necessidade de promover equidade no mercado, educação e sociedade. A preocupação com os limites ambientais intensificou-se após a Revolução Industrial, impulsionada por eventos como a publicação de "Silent Spring" (1962) de Rachel Carson, que alertou para os impactos do uso de pesticidas.

A Conferência de Estocolmo (1972) e o relatório "Limits to Growth" (1972) do Clube de Roma marcaram o início de debates globais, reforçados pelo relatório "Our Common Future" (1987) da Comissão Brundtland, que consolidou o conceito de desenvolvimento sustentável, abordando questões como população, recursos naturais, energia e urbanismo.

A Rio-92 (1992) promoveu a Carta da Terra e a Agenda 21, que reforçaram a ética ambiental e o compromisso internacional com a sustentabilidade, levando à criação de indicadores de progresso local (UNITED NATIONS, 1992; SCATENA, 2012). Reuniões subsequentes, como a Conferência de Kyoto (1997) (GODOY, 2010) e o Acordo de Paris (NAÇÕES UNIDAS, 2015), estabeleceram metas de redução de gases de efeito estufa e mecanismos de cooperação global, culminando na Agenda 2030, com 17 objetivos voltados ao desenvolvimento sustentável econômico, social e ambiental até 2030 (AGENDA 30, 2015). O Quadro 1 resume os principais acontecimentos referentes à sustentabilidade.

Quadro 1 - Síntese dos acontecimentos relacionados à sustentabilidade

ANO	ACONTECIMENTO	DESCRIÇÃO DO ACONTECIMENTO
1962	Lançamento do livro "Silent Spring"	O livro abordou questões relacionadas ao uso de pesticidas e suas consequências para o meio ambiente (NASCIMENTO, 2012).
1972	Conferência de Estocolmo	Marco inicial da preocupação global com o desenvolvimento sustentável (MIKHAILOVA, 2004).
1987	Relatório de Brundtland	"Our common future" trouxe tópicos de sustentabilidade a serem priorizados (NASCIMENTO, 2012).
1992	Rio-92	Reunião mundial que resultou na Carta da Terra e Agenda 21 (DE ARAÚJO, BUENO, <i>et al.</i> , 2006).
1997	Protocolo de Kyoto	Foi estipulada uma meta de redução da emissão de gases para os países (CORAL, 2002).
2015	Acordo de Paris	Acordo feito para ressaltar a importância da cooperação entre os países para promover a sustentabilidade (REI, GONÇALVES e SOUZA, 2017).
2015	Agenda 2030	Foram desenvolvidos objetivos a serem alcançados pelos países até 2030 com o intuito de fortalecer o desenvolvimento sustentável (AGENDA 2030, 2015).

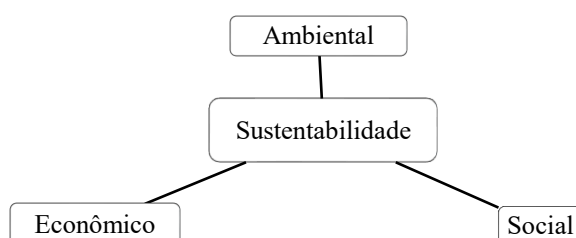
Fonte: elaborado pelos autores.

Apresentado um breve histórico do conceito e desenvolvimento sustentável, o próximo tópico apresentará os pilares que compõem o tripé da sustentabilidade.

2.1.1 Pilares da sustentabilidade

A sustentabilidade é apoiada sobre três pilares principais: ambiental, social e econômico. Com isso, a imagem do “tripé da sustentabilidade” é bastante utilizada para ilustrar a interação entre esses pilares. Segundo Elkington (2004), o conceito do *Triple Bottom Line (TBL)* ou Tripé da Sustentabilidade colabora com a existência saudável de uma empresa, e que o sucesso de uma organização deve ser medido pelo seu desempenho econômico, mas também pelos impactos, positivos ou negativos, que ela causa ao ambiente e à sociedade (LIMA, DE MIRANDA, *et al.*, 2019).

Figura 1 – A Sustentabilidade e seus pilares principais



Fonte: elaborada pela autora.

A partir do momento em que a sustentabilidade começou a ser discutida e procurada no ambiente corporativo, utilizando principalmente o conceito de desenvolvimento sustentável, diversos indicadores e modelos foram criados para auxiliar no processo de medir e supervisionar as ações como alternativa para avaliar as empresas, estados e países no caminho para a sustentabilidade (TAYRA e RIBEIRO, 2006).

Pensando na construção de indicadores de desenvolvimento sustentável, estes devem relacionar critérios que envolvam as três partes do tripé: ambiental, social e econômica; além da variável institucional, ou política, que também interfere diretamente nas decisões acerca do tema (TAYRA e RIBEIRO, 2006).

2.1.2 Modelos de Avaliação da sustentabilidade

Considerando o que foi discutido até aqui, o presente tópico apresenta sete modelos de avaliação da sustentabilidade: 1) Matriz PEIR; 2) Instituto Ethos (INSTITUTO ETHOS, 2021; DNV, 2021); 3) *Global Reporting Initiative* - GRI (OLIVEIRA, 2004; MASCENA, 2013; GRI, 2022); 4) Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial – PEPSE (CORAL, 2002); 5) O ISE B3 é o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) que é uma ferramenta criada pela B3 e outras

instituições renomadas, como a Anbima, IBGC, Instituto Ethos e FGV (B2, 2022); 6) Callado (2010) e o 7) Janones (2016) apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Modelos de Avaliação de Sustentabilidade

Modelo	Descrição	Citações
Matriz PEIR	Ferramenta criada em 1993 pela OCDE e adaptada pelo PNUMA em 1996, que analisa a relação entre Pressão, Estado, Impacto e Resposta no contexto ambiental, facilitando a compreensão da interdependência entre ações humanas e impactos ambientais.	"A matriz PEIR ajuda no entendimento de problemas e impactos ambientais, verificando a dinâmica entre desenvolvimento urbano e o meio natural." (DANTAS e FONTES, 2021); "A matriz PEIR compreende: a situação demográfica, econômica, social e territorial (Pressão), as circunstâncias do meio ambiente (Estado), os efeitos causados (Impacto), e as tratativas para atenuar as consequências (Resposta)." (ARIZA e NETO, 2010); "A matriz PEIR é uma ferramenta que permite a visualização de seus diversos componentes por meio de ciclos, facilitando a compreensão da interdependência entre as ações, impactos e respostas." (CARVALHO, GARCEZ e SANTIAGO, 2020).
Instituto Ethos	Criado em 1998, fornece ferramentas para avaliação da gestão e sustentabilidade empresarial, com foco nas dimensões Ambiental, Social, Governança e Visão Estratégica, baseadas na ISO 26000.	"O Instituto Ethos oferece às empresas ferramentas que auxiliam e avaliam o desenvolvimento sustentável a partir de quatro dimensões: Ambiental, Social, Governança Corporativa e Visão e Estratégia." (INSTITUTO ETHOS, 2021); "As dimensões do Ethos são baseadas na Norma ISO 26000, voltada à responsabilidade social." (DNV, 2021).
GRI (Global Reporting Initiative)	Organização internacional que desenvolve padrões de sustentabilidade para elaboração de relatórios, promovendo transparência e responsabilidade socioambiental.	"A GRI desenvolve padrões de sustentabilidade para que empresas entendam e assumam a responsabilidade de seus impactos, oferecendo uma visão de desenvolvimento sustentável através de relatórios GRI." (GRI, 2022); "A estrutura básica do relatório GRI contém 3 tópicos principais: Perfil da organização, Gestão e Indicadores." (MASCENA, 2013); "A primeira versão do GRI foi veiculada em 1999, e desde então, vem sendo aprimorada." (OLIVEIRA, 2004).
PEPSE (Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial)	Modelo desenvolvido por Coral (2002), voltado para indústrias, baseado no tripé da sustentabilidade, com diagnóstico estratégico em duas etapas: levantamento e análise de dados para suporte à tomada de decisão.	"Coral (2002) desenvolveu um diagnóstico estratégico que consiste em duas etapas: levantamento de dados e análise das informações coletadas."

Modelo	Descrição	Citações
Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3)	Criado pela B3 e instituições parceiras, avalia empresas com base em seis dimensões: Capital Humano, Governança, Modelo de Negócios, Capital Social, Meio Ambiente e Mudança do Clima.	"O índice possui 6 dimensões: Capital Humano, Governança Corporativa, Modelo de Negócios e Inovação, Capital Social, Meio Ambiente e Mudança do Clima." (B3, 2022); "O objetivo do ISE B3 é avaliar o desempenho das cotações de empresas através da sustentabilidade empresarial." (B3, 2022).
Modelo de Callado (2010)	Proposta de mensuração da sustentabilidade empresarial, baseada na integração dos pilares do tripé, com 43 indicadores classificados por relevância e peso, aplicada em empresas do setor vinícola.	"Callado (2010) levantou 435 indicadores relacionados à sustentabilidade, dos quais 43 foram selecionados e pesados por relevância."
Modelo de Janones (2016)	Avaliação de responsabilidade social em empresas familiares do agronegócio, desenvolvido a partir de estudos multicase em oito organizações.	"Janones (2016) analisou empresas familiares no agronegócio quanto à responsabilidade social, desenvolvendo um modelo de avaliação aplicado em oito organizações."

Fonte: elaborado pelos autores.

2.2 EMPRESAS FAMILIARES

Caracterizam-se como empresas familiares negócios gerenciados significativamente por familiares (GALLI, 2015). Geralmente, os negócios familiares surgem a partir da ideia de um empreendedor, que inclui a família durante a evolução do empreendimento (SOUSA, DE LIMA e OLIVEIRA, 2017). Sendo assim, são conjuntos de pessoas que trabalham e interagem baseados na diversidade de seus interesses, valores e responsabilidades (ARGENTINA SOTO, 2018). Uma breve síntese dos conceitos de empresas familiares (Quadro 3).

Quadro 3 – Síntese dos conceitos de empresa familiar

AUTOR (ANO)	CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR
Oliveira (1999)	Quando existe hereditariedade na sucessão de poder (OLIVEIRA, 1999).
Gonçalves (2000)	Quando a maioria das ações da empresa são da família, que controla a gestão do empreendimento (GONÇALVES, 2000).
Machado (2005)	Quando o fundador da empresa é um membro da família, e existe a participação familiar na administração, inclusive na sucessão (MACHADO, 2005).
Adachi (2006)	Quando há a concentração de poder na família (ADACHI, 2006).
Litz (2008)	Quando familiares tem posse da propriedade e/ou são responsáveis pela gestão (LITZ, 2008).
Mizumoto (2013)	Integrantes da família participam da gestão, ou até mesmo apenas do controle da empresa (MIZUMOTO, 2013).

Fonte: elaborado pela autores.

Com base no artigo de Lethbridge (1997), pode-se considerar três tipos de empresas familiares: tradicional, híbrido, e de influência familiar. O primeiro possui capital fechado, havendo pouca clareza nas informações administrativas e financeiras e os familiares têm domínio sobre a gestão. O híbrido é de capital aberto, existe maior transparência nos dados e conta com a presença de profissionais não familiares na gestão. A família, porém, ainda tem prevalência no comando do negócio. Por fim, o tipo de influência familiar possui maior parte das ações no mercado, entretanto, os familiares permanecem influenciando estrategicamente.

Os negócios familiares possuem um lugar de destaque na economia brasileira e mundial, sendo observados como fortes aliados no crescimento da região e país onde estão instalados, principalmente com a expressiva oferta de emprego e renda (SOUSA, DE LIMA e OLIVEIRA, 2017). As empresas familiares são responsáveis por mais de 90% dos empreendimentos nacionais e sustentam cerca de 60% dos empregos gerados no mercado de trabalho (FREITAS e FREZZA, 2005).

Apesar de tão relevantes para o mercado, os negócios empresariais familiares revelam baixa expectativa de vida e alta taxa de mortalidade (SILVA e MICHEL, 2012). Existem alguns motivos principais para que isso ocorra: perfil conservador do administrador, dificuldade em separar o pessoal do profissional, e sucessão de poder.

Empresas familiares possuem uma tendência a informar menos dados voluntariamente (JÚNIOR e FILHO, 2019). Esse é um comportamento típico de gestões conservadoras. Além da falta de comunicação de informações, alguns familiares tendem a desconfiar de que estejam sendo traídos na gestão do negócio (GALLI, 2015), fazendo com que o clima organizacional seja ruim.

Outro problema enfrentado na administração de empresa familiar é a dificuldade em separar os assuntos e responsabilidades da empresa dos da família (GALLI, 2015). Isso impacta principalmente na saúde financeira do negócio, quando se utilizam do capital de giro para despesas pessoais (RICCA NETO, 1998).

A sucessão é um ponto crítico e ao mesmo tempo muito importante para o negócio familiar, afinal, é por meio dela que a empresa ganha continuidade. A sucessão tem dois protagonistas: o fundador, que possui o papel de delegar suas funções, e o sucessor, que deve estar capacitado para assumir as responsabilidades (GALLI, 2015). Nesse processo, existe choque de ideias (GERSICK, DAVIS, *et al.*, 1997), conflitos na família, e muita pressão (GALLI, 2015). Werner (2004) classificou quatro estágios da vida da empresa familiar, resumidos no Quadro 4.

Quadro 4 - Estágios da vida da empresa familiar

ESTÁGIO	DESCRIÇÃO
1	Fase inicial do negócio, na qual os empreendedores se encontram entre vinte e cinco a quarenta anos, e imaginam a sucessão para os filhos.
2	A empresa se encontra mais estruturada no mercado e passa a pensar na sucessão, já que os herdeiros geralmente já estão envolvidos no negócio e numa faixa etária entre dezoito e vinte e cinco anos.
3	Fase de conflitos entre gerações. Normalmente, a contratação de profissionais externos é uma alternativa encontrada pela família para que a organização não seja afetada.
4	Quando os fundadores estão com idade avançada e os herdeiros (filhos) assumem a gestão. Os netos também passam a se envolver no negócio.

Fonte: (WERNER, 2004).

2.3 SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS FAMILIARES

Este tópico sintetiza, por meio do Quadro 5, alguns artigos, selecionados da base Scopus, que relacionam a sustentabilidade com as empresas familiares.

Quadro 5 – Síntese dos artigos selecionados sobre sustentabilidade nas empresas familiares

Título	Autores	Ano	Revista/ periódico	Resumo
Greening crowdfunding campaigns: an investigation of message framing and effective communication strategies for funding success	Rossolini M., Pedrazzoli A., Ronconi A.	2021	International Journal of Bank Marketing	Com o crescimento da relevância de ações ligadas à sustentabilidade, esse artigo visa analisar as estratégias de comunicação e o quanto a mensagem influenciam no sucesso de campanhas de financiamento coletivo verde. Foi possível verificar que, ao trabalhar com metas quantitativas e evidenciar o meio ambiente, as campanhas podem obter maior sucesso.
Green or social? An analysis of environmental and social sustainability advertising and its impact on brand personality, credibility and attitude	Sander F., Föhl U., Walter N., Demmer V.	2021	Journal of Brand Management	O artigo analisa o quanto a publicidade sobre sustentabilidade pode influenciar na marca, sua confiabilidade e atitude. Por meio de uma pesquisa on-line, constatou-se que a propaganda voltada para a sustentabilidade ambiental tem maior influência que a voltada para a responsabilidade social.

Viação nordeste: What will become of us?	Brito M.I.M., da Silveira M.C., de Araújo M.V.P., de Santana A.B.C.	2021	Revista de Contabilidade e Organizações	O estudo de caso analisa o contexto de uma empresa familiar com mais de 50 anos no segmento de transporte de passageiros no nordeste brasileiro. Existem problemas de conflitos de gerações, sucessão da gestão e tomada de decisões, devido à ausência de planejamento e estratégia entre os responsáveis.
Thriving family businesses in tourism and hospitality: A systematic review and a synthesis of the relevant literature	Camilleri M.A., Valeri M.	2021	Journal of Family Business Management	Pesquisa bibliográfica sobre as empresas familiares no segmento de turismo e hospitalidade: desenvolvimento, sustentabilidade e inovação.
Business performance management in small and medium-sized enterprises in the slovak republic: An integrated three-phase-framework for implementation	Gruenbichler R., Klucka J., Haviernikova K., Strelcova S.	2021	Journal of Competitiveness	O artigo discorre sobre o Business Performance Management (BPM), uma ferramenta que contribui com a execução dos objetivos das organizações e aumenta a competitividade de pequenas e médias empresas. O BPM também desenvolve a sustentabilidade do negócio, porém o instrumento é constantemente desprezado pela falta de recursos.
Improving sustainability performance through supplier relationship management in the tobacco industry	Adesanya A., Yang B., Bin Iqdara F.W., Yang Y.	2020	Supply Chain Management	Esse artigo teve como objetivo identificar maneiras para que empresas fabricantes de tabaco melhorem sua sustentabilidade gerenciando seu relacionamento com fornecedores. Através de um estudo de caso, foi possível observar a importância da equipe de compras para a implementação de projetos sustentáveis na empresa, principalmente por conta da relação com os fornecedores.
Family businesses: Strengths and weaknesses for their continuity	Maldonado Román M.B., Duarte Torres M., Cabrera González V., Jiménez Salinas E.	2020	Revista Venezolana de Gerencia	Devido à alta exigência do mercado, as empresas familiares necessitam de inovação e desenvolvimento para sua sobrevivência. O artigo estuda essas empresas, focando nos seus pontos fortes e fracos a partir de uma pesquisa descritiva.
Corporate environmental disclosure practices in vietnam	Khuong N.V., Thuy Khanh T.H., Thu P.A., Linh B.N.	2020	Research in World Economy	O artigo analisa a importância dada pelas empresas do Vietnã em relação à gestão ambiental por meio de relatórios anuais, relatórios de governança corporativa e relatórios de sustentabilidade entre 2017 e 2018.
Are alternative food networks winning strategies to increase organic SMEs profitability? Evidence from a case study	Testa R., Galati A., Schifani G., Crescimanno M., Di Trapani A.M., Migliore G.	2020	International Journal of Globalisation and Small Business	Foi feita uma comparação entre a comercialização de produtos via redes alimentares alternativas e a pelos canais de vendas tradicionais orgânicos. Foi constatado que a tendência é aumentar a renda de pequenos e médios negócios agrícolas familiares por meio da venda de produtos alternativos no mercado globalizado e diversificado.

Fonte: elaborado pelos autores.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

O Quadro 6 caracteriza a pesquisa, resumindo a metodologia utilizada.

Quadro 6 – Características da pesquisa

ASPECTO	CLASSIFICAÇÃO	JUSTIFICATIVA
Natureza da pesquisa	Pesquisa Aplicada	Tem como finalidade a aplicação de leis, teorias e modelos na descoberta de soluções ou no diagnóstico de realidades (SALOMON, 1991).
Objetivos da pesquisa	Descritiva	Tem como objetivo definir melhor o problema de pesquisa, apresentando contribuições sobre o assunto, descrevendo comportamentos observados e classificando fatos e variáveis (SALOMON, 1991).
Abordagem do problema	Qualitativa	Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, visando a compreensão dos fenômenos, com base na perspectiva dos entrevistados (GIL, 2007).
Método de Pesquisa	Estudo de caso	Forma de se fazer pesquisa social empírica, que tem como objetivo investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, utilizando-se múltiplas fontes de evidência (YIN, 2010).

Fonte: elaborado pelos autores.

Dando ênfase para a metodologia do trabalho, pode-se definir como uma pesquisa aplicada descritiva, que possui o objetivo de indicar o problema da pesquisa citando referências e retratando exemplos sobre o tema (SALOMON, 1991).

A abordagem qualitativa foi utilizada na análise dos dados (GIL, 2007) coletados através da entrevista semiestruturada (RICHARDSON, 1999), aplicada aos gestores departamentais por meio de roteiro de perguntas abertas, observação não-participante do processo produtivo (OLIVEIRA, 1997), e análise documental dos relatórios gerenciais fornecidos pela organização (SALOMON, 1991).

Usando como método o estudo de caso (YIN, 2010), a empresa analisada foi selecionada por conveniência (MALHOTRA, ROCHA, *et al.*, 2005), a partir dos seguintes critérios: (1) ser uma empresa familiar; (2) ser uma empresa familiar representativa do setor citrícola; (3) aceitar participar da pesquisa. Por solicitação da diretoria, o nome da organização e dos funcionários que participaram das entrevistas foram mantidos sob sigilo.

3.2 VARIÁVEIS DA PESQUISA

Com base nas metodologias de todos os modelos de avaliação citados no tópico 2.1.2 deste trabalho, foram definidas algumas variáveis a serem analisadas na pesquisa. As variáveis (Quadro 7) foram escolhidas a partir da frequência com que são citadas nos modelos de avaliação e aplicabilidade para empresas familiares. Todas foram validadas pela Profa. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli, orientadora deste trabalho e especialista em organizações familiares da UNESP Jaboticabal.

Quadro 7 – Variáveis de pesquisa

PILAR	VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
Ambiental	Legislação	Cumprimento das leis nacionais quanto ao meio ambiente
	Prevenção	Medidas adotadas pela empresa para a prevenção do meio ambiente
	Utilização e tratamento de água	Como a empresa utiliza os recursos hídricos no processo produtivo
	Fonte de energia	Fontes de energia renováveis e não renováveis utilizadas no processo produtivo
Econômico	Sistema de gestão	Como é realizado o planejamento estratégico da empresa
	Combate à corrupção	Disponibilização de recursos e incentivos que visam a ética e combatem a corrupção
Social	Comunidade	Ações sociais na cidade que a empresa está inserida, parceria com a prefeitura
	Inclusão	Elaboração de políticas de inclusão na empresa
	Relação com o público interno	Tipos de contrato de trabalho, plano de carreira, benefícios oferecidos pela empresa, ações voltadas ao funcionário
	Segurança do Trabalho	Efeitos negativos na saúde do trabalhador, decorrentes de um ambiente de trabalho inseguro
	Publicidade	Como os produtos da empresa são divulgados

Fonte: elaborado pelos autores.

3.3 COLETA DE DADOS

A partir das variáveis de pesquisa foi possível elaborar o instrumento de coleta de dados para atender aos objetivos propostos. O formulário foi desenvolvido com base na metodologia do Instituto Ethos, GRI, PEPSE, ISE B3, Callado (2010) e Janones (2016).

A primeira versão do instrumento de coleta de dados foi submetida à avaliação da Profa. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli, orientadora deste trabalho, professora especialista em empresas familiares da UNESP Jaboticabal. Após as correções, foi obtida sua versão final.

Uma entrevista semiestruturada foi elaborada, utilizada como abordagem inicial da pesquisa. Suas respostas foram registradas por meio de gravação, mediante aprovação dos entrevistados, e transcritas pelo entrevistador.

O Quadro 10, Quadro 11 e Quadro 12 contém os formulários, no qual os entrevistados avaliaram as afirmativas, inspiradas nas metodologias citadas acima, e deram uma nota de 1 (“Discordo totalmente”) a 5 (“Concordo totalmente”) conforme a escala de Likert.

O Quadro 8 com os cargos de cada respondente de acordo com o pilar de sustentabilidade.

Quadro 8 – Entrevistados da pesquisa e seus respectivos cargos

FORMULÁRIO	ENTREVISTADO
Ambiental	Gerente Geral
	Líder de Laboratório
	Analista de Garantia da Qualidade
	Supervisor da Garantia da Qualidade
Econômico	Gerente Geral
	Business Controller
	Analista de Custos

Social	Gerente Geral
	Gerente de Recursos Humanos
	Gerente de Contratos e Exportação
	Analista de Recursos Humanos

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 9 – Referências das afirmativas do formulário de coleta de dados (ambiental)

AFIRMATIVAS SOBRE O PILAR AMBIENTAL		
	AFIRMATIVA	AUTORES
AA1	A responsabilidade ambiental está incorporada na missão, visão e/ou valores da empresa.	GRI, 2020
AA2	A empresa tem uma pessoa diretamente responsável sobre a sustentabilidade ambiental, que promove e/ou responde pelo desempenho ambiental da organização junto à comunidade, órgãos ambientais e demais partes interessadas.	ISE, 2021
AA3	A empresa investe em pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica para o uso eficiente de recursos e para produção mais limpa.	ISE, 2021
AA4	A empresa cumpre com a legislação nacional relacionada ao meio ambiente.	GRI, 2020
AA5	A empresa não recebeu alguma sanção administrativa ou sofreu algum processo judicial relacionado ao meio ambiente nos últimos 3 anos.	ISE, 2021
AA6	A gestão da empresa possui procedimentos de autoavaliação socioambiental.	JANONES, 2016
AA7	A empresa possui certificações ambientais, auditadas por terceiros.	JANONES, 2016
AA8	A empresa realiza campanhas de conscientização ambiental com seus colaboradores.	JANONES, 2016
AA9	A empresa tem boa reputação perante a comunidade local quanto à responsabilidade ambiental.	CORAL, 2002
AA10	A empresa investe em projetos de proteção ambiental associados à sua estratégia, com o intuito de compensar o impacto causado pelas suas atividades.	GRI, 2020
AA11	A empresa faz a gestão da sua imagem perante a responsabilidade ambiental.	GRI, 2020
AA12	A empresa adota medidas preventivas para o meio ambiente.	GRI, 2020
AA13	A empresa avalia impactos ambientais na sua tomada de decisão.	JANONES, 2016
AA14	As atividades da empresa são de baixo impacto ambiental.	CORAL, 2002
AA15	A empresa procura diagnosticar periodicamente seus aspectos e impactos ambientais em todas as suas instalações.	ISE, 2021
AA16	A empresa procura diagnosticar periodicamente seus aspectos e impactos ambientais em todos os seus processos.	ISE, 2021
AA17	A empresa procura diagnosticar periodicamente seus aspectos e impactos ambientais em todos os seus produtos e/ou serviços.	ISE, 2021
AA18	A empresa apresenta ações que buscam minimizar o impacto ambiental de suas atividades.	JANONES, 2016
AA19	A empresa avalia seus fornecedores quanto à responsabilidade ambiental.	GRI, 2020
AA20	Existe pouco desperdício no processo produtivo da empresa.	GRI, 2020
AA21	A água utilizada nos processos industriais da empresa é tratada.	GRI, 2020
AA22	A quantidade total de água utilizada pela empresa se manteve inalterada em comparação aos últimos três anos.	CALLADO, 2010
AA23	As fontes de energia utilizadas no processo produtivo são renováveis.	GRI, 2020
AA24	A empresa destina adequadamente os resíduos do processo produtivo.	GRI, 2020

Fonte: elaborado pela autores.

Quadro 10 – Referências das afirmativas do formulário de coleta de dados (econômico)

AFIRMATIVAS SOBRE O PILAR ECONÔMICO		
	AFIRMATIVA	AUTORES
AE1	O planejamento estratégico da empresa tem sido voltado para a sustentabilidade.	GRI, 2020

AE2	A empresa possui um sistema de gestão de desempenho baseado em indicadores vinculados ao planejamento estratégico, ou seja, a empresa monitora o alinhamento entre os objetivos estratégicos e a operação da companhia.	ISE, 2021
AE3	A empresa tem um planejamento dos investimentos a serem realizados a curto, médio e longo prazo.	GRI, 2020
AE4	A empresa utiliza recursos e incentivos que visam a ética e combatem a corrupção.	GRI, 2020
AE5	A empresa passa por auditorias econômico-financeiras externas de forma periódica.	GRI, 2020
AE6	A empresa faz uma gestão adequada do seu fluxo de caixa.	GRI, 2020
AE7	Existe uma gestão eficiente de custos fixos e variáveis da organização.	GRI, 2020
AE8	A empresa tem apresentado um nível de crescimento igual ou superior ao mercado.	GRI, 2020
AE9	A empresa tem apresentado uma rentabilidade adequada, de acordo com o planejado.	GRI, 2020
AE10	O nível de imobilização de capital está em conformidade com os objetivos financeiros definidos pela empresa.	GRI, 2020
AE11	A empresa tem um nível adequado de endividamento.	GRI, 2020

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 11 – Referências das afirmativas do formulário de coleta de dados (social)

AFIRMATIVAS SOBRE O PILAR SOCIAL		
AFIRMATIVA		AUTORES
AS1	A responsabilidade social está incorporada nas estratégias da empresa.	JANONES, 2016
AS2	A empresa avalia os impactos sociais na sua tomada de decisão.	JANONES, 2016
AS3	A empresa possui um código de ética formal, que é compartilhado aos membros da organização.	JANONES, 2016
AS4	A empresa possui compromisso formal com o respeito aos direitos humanos nas relações de trabalho.	ISE, 2021
AS5	A empresa promove o engajamento do seu público interno, incluindo funcionários diretos e trabalhadores terceirizados, no combate a qualquer prática de discriminação em matéria de emprego e ocupação.	ISE, 2021
AS6	A empresa consulta os funcionários quanto à sua satisfação em relação às políticas e práticas de remuneração e benefícios, por meio de pesquisas de clima ou outras ferramentas de uso coletivo.	ISE, 2021
AS7	A companhia tem procedimentos destinados a identificar e gerenciar casos e queixas de funcionários relativos à exposição a situações de estresse, incluindo aspectos relacionados a afastamentos por motivo de saúde mental (como transtorno do pânico, depressão, síndrome de burnout etc.).	ISE, 2021
AS8	A companhia dispõe de canal de comunicação para temas de saúde e segurança do trabalho (SST).	ISE, 2021
AS9	A empresa se preocupa com a qualidade de vida dos funcionários.	GRI, 2020
AS10	A empresa permite que seus empregados se afilem a sindicatos sem restrições.	INSTITUTO ETHOS, 2017
AS11	Existem medidas adotadas pela companhia visando promover a empregabilidade de pessoas com deficiência.	ISE, 2021
AS12	A companhia possui ações afirmativas para a inclusão de grupos minoritários (Populações Indígenas, Pessoas com Deficiência, Refugiados, Migrantes, 50+, LGBT).	ISE, 2021
AS13	Uma publicidade que reforça o desenvolvimento sustentável da marca chama mais atenção e consequentemente conquista novos clientes.	GRI, 2020
AS14	A empresa regula o uso de instrumentos de marketing de suas atividades e produtos, incorporando preceitos éticos e de respeito ao consumidor, ao cidadão e ao meio ambiente.	ISE, 2021
AS15	Existem políticas corporativas visando impedir que sejam utilizadas de forma não previamente autorizada as informações sobre clientes/consumidores ou outras partes com as quais se relaciona no curso de suas atividades usuais ou em seus esforços comerciais, visando preservar a privacidade do cliente/consumidor e do cidadão em geral.	ISE, 2021

AS16	A companhia monitora sistematicamente a qualidade do produto e/ou serviço que oferece, tendo métricas de qualidade e metas a serem cumpridas nesse sentido.	ISE, 2021
AS17	A empresa disponibiliza canais para atendimento ao consumidor (SAC, entre outros).	GRI, 2020
AS18	A empresa avalia seus fornecedores quanto à responsabilidade social.	GRI, 2020
AS19	A empresa avalia se seus fornecedores atendem às condições regulares de trabalho em suas atividades.	GRI, 2020
AS20	A responsabilidade social faz com que a empresa seja respeitada pela comunidade/mídia.	INSTITUTO ETHOS 2017
AS21	A empresa realiza ações e/ou participa de projetos sociais.	INSTITUTO ETHOS 2017
AS22	A empresa publica periodicamente seu balanço social.	INSTITUTO ETHOS 2017

Fonte: elaborado pelos autores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esse tópico revela os resultados deste trabalho, embasados na teoria, com o intuito de relacionar a teoria apresentada até então com a prática adotada pela empresa analisada.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização analisada opera no setor industrial alimentício, e possui duas unidades produtivas e uma unidade logística, com cerca de 260 funcionários. A primeira foi fundada por um empresário, em 2012, na cidade de Colina – SP e a segunda, em 2013, na cidade de Araras – SP. A unidade logística foi inaugurada em 2018, na cidade de Rotterdam, na Holanda. A empresa faz parte de um grupo empresarial formado por cinco unidades de negócio, de diferentes setores, e atualmente sua diretoria é formada pelos quatro filhos deste empresário, que veio a falecer em 2015.

A organização analisada se encontra no estágio três da vida das empresas familiares segundo o estudo de Werner (2004), contando com profissionais externos para sua profissionalização. Quadro 12 estão os produtos fabricados.

Quadro 12 - Produtos fabricados pela empresa da pesquisa

PRODUTO	DESCRIÇÃO	COMERCIALIZAÇÃO
<i>Frozen Concentrated Orange Juice (FCOJ)</i>	Suco de laranja concentrado e congelado. Muito utilizado como ingrediente no preparo de suco de laranja reconstituído, refrigerantes, dentre outras bebidas	Ásia, América e Europa
<i>Not From Concentrate (NFC)</i>	Suco de laranja integral (natural pasteurizado)	Região Sudeste - Brasil
Óleo essencial	Óleo extraído da casca da laranja, com aroma e sabor preservados. Bastante utilizado por indústrias alimentícias, cosméticas e farmacêuticas	Mais de 50% é exportado para Europa, seguido de Ásia, e América.
Essência de laranja (fase oleosa)	Aroma puro e natural usado para melhorar o sabor e aroma de bebidas	Europa
Essência de laranja (fase aquosa)	Aroma natural usado para melhorar o sabor e aroma de bebidas	Brasil

D'Limonene	Substância de terpeno monocíclico recuperada no processo. Indústrias de limpeza e pintura o utilizam como solvente natural	Ásia e Europa
Farelo de Polpa Cítrica	Resíduos de casca e outros elementos da laranja expelidos no processo são utilizados na produção de farelo, carboidrato da alimentação do gado	Estado de São Paulo – Brasil

Fonte: elaborado pelos autores.

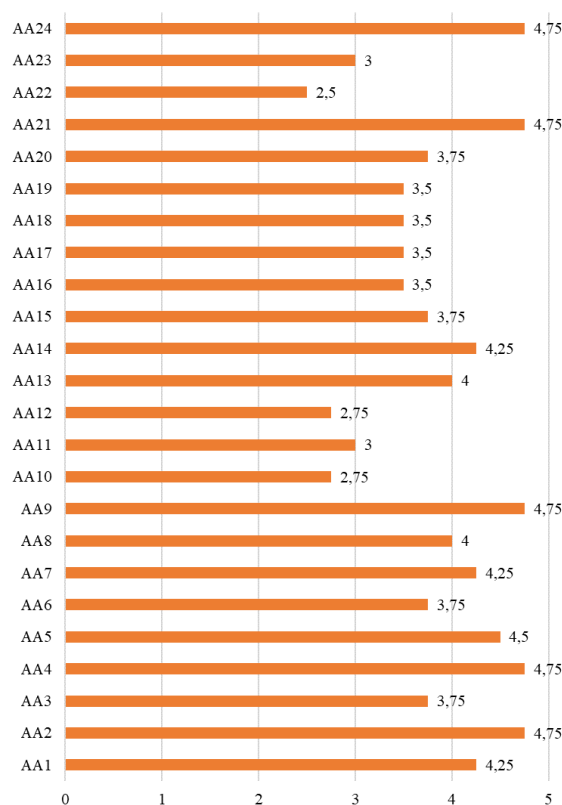
Caracterizada a empresa da pesquisa, a seguir são apresentados os resultados do trabalho no que se aplica a cada pilar sustentável.

4.2 DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA EM RELAÇÃO AO PILAR AMBIENTAL

Neste tópico, buscou-se compreender a relevância da responsabilidade ambiental para a empresa. Conforme explicado na metodologia, respostas foram obtidas através da entrevista, de maneira qualitativa, e foram calculadas médias para as afirmativas do formulário, preenchido pelos entrevistados. As opções de resposta do formulário variam entre 1 e 5, sendo 5 “concordo totalmente”, e 1 “discordo totalmente”.

A média geral das notas atribuídas pelos entrevistados quanto ao pilar ambiental resultou em 3,83. Com isso, é possível analisar que até o momento a empresa está a caminho de um desenvolvimento nesse quesito.

Figura 2 - Médias das afirmativas do formulário ambiental



Fonte: elaborado pelos autores

Através das entrevistas foi possível observar que os entrevistados têm consciência do quanto a sustentabilidade tem se tornado relevante no mercado. No entanto, mesmo que exista essa consciência da importância do tema, ficou nítido que ainda é muito novo para a gestão, pois não associam diretamente com as estratégias da organização.

“Eu acho que quando a gente olha para o mundo, o mundo está buscando essas alternativas. Nos contatos que a gente tem na Europa, Estados Unidos e Japão, existe a preocupação com a questão sustentável. Quando eu olho para a nossa casa, aqui para dentro, a gente faz o mínimo. [...] a empresa tem que estar disposta a investir para ter um melhor retorno, seja em função de uma solicitação de cliente, ou em função de uma necessidade dela mesmo... produzir com foco em ser mais sustentável.” (Entrevistado 7)

De acordo com as respostas do formulário, a responsabilidade ambiental está parcialmente incorporada na missão, visão e/ou valores da empresa, onde a área da Qualidade é diretamente responsável sobre a sustentabilidade ambiental, tendo uma pessoa principal que responde pelo desempenho ambiental da organização junto à comunidade, órgãos ambientais e demais partes interessadas.

Quanto à pesquisa e desenvolvimento, ficou visível que a empresa não faz investimentos com foco em sustentabilidade, mas para o melhor aproveitamento de matéria prima e recursos, com o

objetivo de se reduzir custos e aumentar a rentabilidade no processo. Por enquanto, pesquisas e inovações tecnológicas voltadas para a melhoria e prevenção ambiental não são realizadas.

Apesar de não investir em projetos específicos para a sustentabilidade ambiental, todos os riscos e impactos ambientais são analisados antes de qualquer tomada de decisão sobre um novo projeto. Quanto às atividades já realizadas pela organização, os entrevistados consideram que são de baixo impacto ambiental.

Como a forma de gestão e cultura organizacional está em processo de mudança, foi possível analisar que a intenção é estabelecer processos para realizar, de forma mais assertiva, o diagnóstico de aspectos e impactos ambientais em suas instalações, processos e produtos, bem como apresentar ações para reduzir cada vez mais os impactos causados. Como um dos entrevistados comentou, é algo que está sendo desenvolvido.

A empresa cumpre com a legislação nacional ao que é relacionado ao meio ambiente. Sobre procedimentos de autoavaliação socioambiental, foi bastante comentado nas entrevistas que o foco desse assunto na organização está ligado às exigências de clientes e das certificações FSSC 22000 e Rainforest Alliance, ou seja, existem apenas os procedimentos necessários para atender aos requisitos externos. Quando o conceito de sustentabilidade é aplicado, ele se dá por imposições legais, não voluntariamente.

A empresa possui certificações, auditadas por terceiros, que avaliam a responsabilidade ambiental. Além disso, a impressão que os respondentes da pesquisa têm é que a organização é bem vista pela comunidade local quanto a esse tema. Em contrapartida, não há investimento em projetos para compensar o impacto causado pelas suas atividades, e consequentemente a organização não faz uma gestão adequada da sua imagem sobre assuntos relacionados ao meio ambiente.

Focando nos fornecedores, existem procedimentos e avaliações realizados para manter a conformidade nas certificações e atender às regras do ramo alimentício. Uma das dificuldades encontradas é a disputa com a forte concorrência na aquisição de matéria-prima.

“O produtor, quanto mais qualificado e sustentável ele for, quanto mais ele procura usar o mínimo de defensivo que agrida o meio ambiente, nossa empresa vai logicamente comprar dele. Claro, não é tão simples assim, ainda mais no mercado competitivo nosso. A gente valoriza sim, a questão do trabalho profissionalizado de campo, com menor quantidade de óleo diesel consumido nas operações, com benefícios ao trabalhador rural, nas questões de realmente ser um trabalho digno, justo, com salários justos. A gente vai buscar comprar deste produtor. Se tiver algum indicio de irregularidade, a gente suspende nosso contrato de compra e venda, temos isso no nosso contrato. Se soubermos que existe trabalho escravo ou análogo ao escravo, nós não vamos buscar matéria prima deste produtor, a gente retira ele da nossa lista de possíveis fornecedores.” (Entrevistado 3)

Em relação aos processos industriais, foi possível analisar que a empresa aproveita bastante a matéria prima, mas possui potencial para melhorar ainda mais seu aproveitamento. A comercialização da polpa *in-natura*, por exemplo, é uma alternativa para alcançar o aproveitamento de toda a fruta.

“Olha, eu trabalhei numa usina, e eu lembro que eles jogavam a vinhaça fora, não tinha um destino para ela. Quando eu cheguei aqui na empresa, fiquei surpreso porque aproveitamos tudo. Por exemplo: o subproduto que está fora da especificação se transforma em D’Limonene, o bagaço e os restos do processo viram ração. A gente aproveita tudo.” (Entrevistado 2)

A água dos processos é tratada, mas a quantidade utilizada se alterou ao longo dos últimos 3 anos, devido ao aumento significativo da demanda e produção do NFC. Já as fontes de energia usadas pela empresa não são 100% renováveis, já que uma delas é o gás natural.

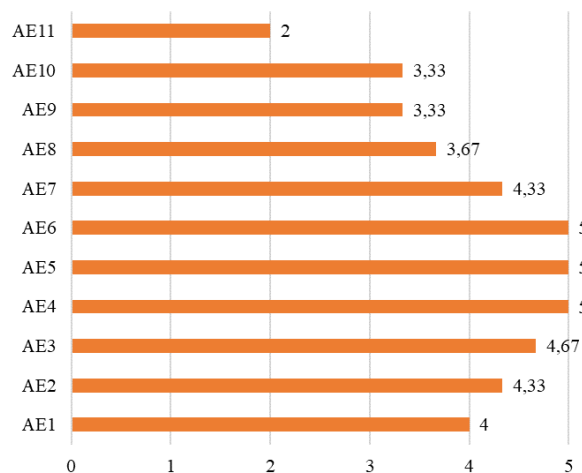
Os resíduos do processo produtivo possuem destinação correta, e um dos entrevistados comentou que há potencial para compactar ainda mais esses resíduos para melhor aproveitamento no transporte e descarte dos mesmos.

4.3 DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA EM RELAÇÃO AO PILAR ECONÔMICO

Neste tópico, o principal objetivo é compreender a consciência da empresa a respeito da sustentabilidade econômica. Algumas das questões avaliadas foram: “O planejamento estratégico da empresa tem sido voltado para a sustentabilidade?” e “A empresa tem um nível adequado de endividamento?”.

A Figura 3 demonstra a média das notas atribuídas para cada afirmativa, resultando na média geral de 4,06 para o pilar econômico da empresa.

Figura 3 - Médias das afirmativas do formulário econômico



Fonte: elaborado pelos autores

Foi possível observar que os entrevistados do pilar econômico têm uma visão de sustentabilidade voltada à redução de custos e aumento da rentabilidade da empresa. Um dos benefícios estratégicos da sustentabilidade é a geração de caixa, citado pelos entrevistados.

“Sustentabilidade é você conseguir produzir com recursos próprios, adquirir matéria prima, custos industriais e administrativos e comerciais com uma receita compatível e te gerar uma saúde financeira, para que você possa continuar no negócio.” (Entrevistado 6)

Dentre as afirmativas que receberam nota máxima (5), estão: “A empresa utiliza recursos e incentivos que visam a ética e combatem a corrupção”, “A empresa passa por auditorias econômico-financeiras externas de forma periódica”, e “A empresa faz uma gestão adequada do seu fluxo de caixa”. A organização passou por uma grande reestruturação interna no último ano, a qual impactou principalmente os setores administrativos-financeiros, com o objetivo de alinhar as atividades e alcançar novas metas, o que influenciou para que essas afirmativas recebessem notas máximas por parte dos entrevistados.

A empresa possui um sistema de gestão de desempenho baseado em indicadores vinculados ao planejamento estratégico, monitorando o alinhamento entre os objetivos estratégicos e suas operações. Portanto, a empresa está voltada para a sustentabilidade do negócio, com planejamentos de investimentos a serem realizados a curto, médio e longo prazo.

Considera-se que existe uma gestão eficiente de custos fixos e variáveis da organização, porém a rentabilidade da empresa ainda não performa como esperado, bem como o nível de imobilização de capital não está em conformidade com os objetivos financeiros definidos. Outro fator importante é que a empresa não possui um nível de endividamento adequado, e a nova gestão está trabalhando ativamente para que essas questões sejam resolvidas.

Olhando para a concorrência, a empresa tem apresentado um nível de crescimento considerável no produto NFC. O FCOJ se manteve, devido à organização possuir três grandes concorrentes, que detém 97% do mercado. Já os subprodutos, a empresa consegue comercializar facilmente tudo o que é fabricado.

“Olha, em relação ao mercado externo, não há crescimento devido a termos os três grandes players (concorrentes) do mercado que dominam o negócio do suco concentrado. Em relação ao NFC, o crescimento já é visível em volumetria.” (Entrevistado 6)

“Nós estamos falando de dois mercados. O de suco congelado internacional, que demanda maior custo, devolve maior receita. Estamos num mercado altamente competitivo de commodities e que regula o preço. No mercado internacional, além de ter um produto de qualidade, você precisa ter escala, então nós, que somos pequenos, temos dificuldade em crescer neste meio. Os subprodutos são efeitos da produção, o que você produz será

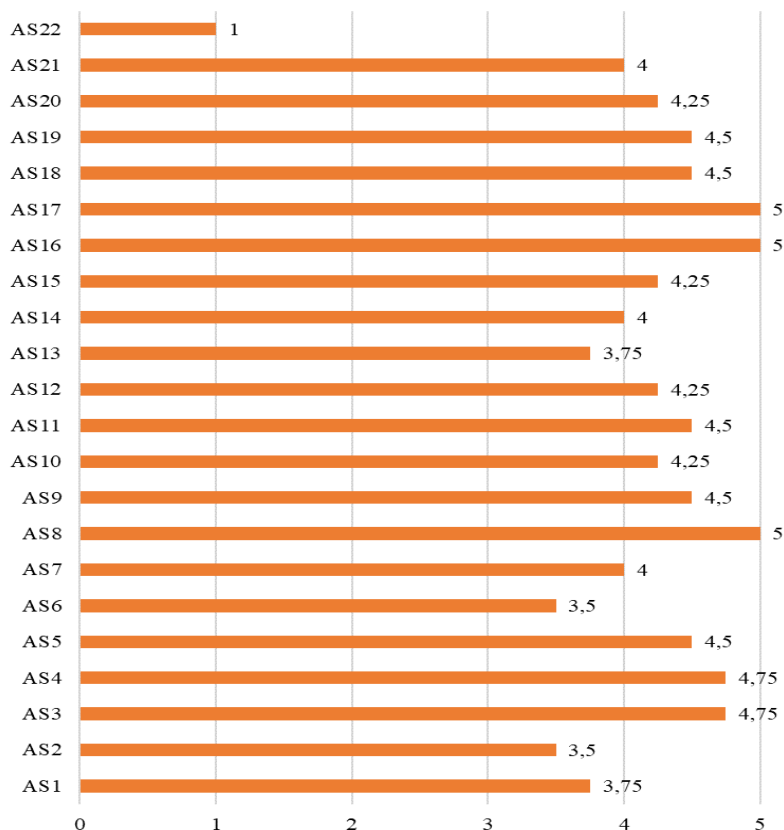
demandado e será entregue. A demanda por suco natural no Brasil tem crescido bastante, nós temos conseguido alavancar um bom crescimento e uma boa produtividade. Temos crescido bastante no suco natural no Brasil, praticamente 35% de crescimento ao ano nos últimos três anos.” (Entrevistado 3)

4.4 DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA EM RELAÇÃO AO PILAR SOCIAL

A partir deste tópico, a análise dos resultados dirá respeito ao pilar social da sustentabilidade na empresa estudada.

A média geral das notas para as alternativas relacionadas à responsabilidade social foi 4,16. Apesar de uma nota alta, a empresa está no início de uma gestão pautada na sustentabilidade e preocupada com as questões sociais, e por isso é possível considerar que a responsabilidade social está sendo incorporada nas estratégias da empresa, assim como os impactos sociais, que começaram a ser avaliados nas tomadas de decisão.

Figura 4 - Médias das afirmativas do formulário social



Fonte: elaborado pela autora

As afirmativas que receberam nota máxima (5) pelos entrevistados foram: “A companhia dispõe de canal de comunicação para temas de saúde e segurança do trabalho (SST)”, “A companhia monitora sistematicamente a qualidade do produto e/ou serviço que oferece, tendo métricas de

qualidade e metas a serem cumpridas nesse sentido”, e “A empresa disponibiliza canais para atendimento ao consumidor (SAC, entre outros)”.

A empresa realiza semanalmente um encontro os funcionários de cada turno de trabalho para dialogar sobre saúde e segurança do trabalho. Esse diálogo acontece todas as segundas-feiras, e caso seja feriado, ele é feito no dia útil seguinte. Todos são convocados para esses diálogos, em seu devido horário, e mensalmente os gestores de cada área são cobrados, em reunião, para justificar as faltas de seus subordinados.

“Hoje em dia a gente tem feito bastante coisa para melhorar nesse sentido. Eu acredito que até os nossos diálogos semanais mudaram, antes eram muito repetitivos, e hoje em dia tem diversos temas relacionados ao funcionário. A preocupação com o funcionário está ficando maior, principalmente em relação a redução de acidentes. É muito importante entender cada funcionário, porque cada pessoa é uma pessoa.” (Entrevistado 1)

Além disso, a organização tem sua Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) trabalha ativamente no dia-a-dia da fábrica, verificando a utilização dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI) pelos funcionários e a necessidade dos Equipamentos de Proteção Coletiva (EPC).

O setor de Segurança do Trabalho da empresa conta com um Engenheiro e Técnico de Segurança do Trabalho, um Técnico de Segurança e uma Assistente.

Uma caixa de sugestões, localizada em um ponto de fácil acesso para todos, fica disponível 24h para que os colaboradores possam relatar, anonimamente, atos e condições inseguras, bem como fazer considerações sobre a empresa, seus gestores e colegas de trabalho. Os relatos são recolhidos e analisados inicialmente pelo setor de Recursos Humanos (RH), que tomará as devidas providências sobre o assunto.

A empresa possui um código de ética formal, que é compartilhado aos membros da organização no primeiro dia de trabalho. Esse material é chamado de Código de Conduta e Ética. Ademais, a organização possui compromisso formal com o respeito aos direitos humanos nas relações de trabalho desde a integração realizada para os novos colaboradores, através da apresentação da área de Recursos Humanos, e contrato de trabalho.

A empresa busca promover o engajamento do seu público interno, incluindo funcionários diretos e trabalhadores terceirizados, no combate a qualquer prática de discriminação em matéria de emprego e ocupação. Existe um canal de comunicação, disponível por telefone e e-mail, para que o funcionário possa realizar denúncias de forma anônima.

Os empregados têm liberdade para se afiliar a sindicatos, sem restrições impostas pela empresa. O sindicato da classe tem contato com a área de Recursos Humanos, e promove ações que são divulgadas internamente.

A empresa está em processo de implantação de ferramentas que meçam a satisfação dos funcionários em relação às políticas e práticas de remuneração e benefícios, como pesquisas de clima, por exemplo.

A organização busca entender e gerenciar casos e queixas de funcionários relativos à exposição a situações de estresse, incluindo aspectos relacionados a afastamentos por motivo de saúde mental.

“O nosso RH é atuante nessa questão aqui dentro. Qualquer acidente, necessidade ou problema pessoal, o RH sempre entra em ação para tentar resolver os problemas, principalmente entendendo o funcionário em relação a problemas familiares. Se preciso, até mesmo retiramos o colaborador da área de trabalho para que ele não seja prejudicado. Pensando em acidentes, também damos bastante respaldo.” (Entrevistado 3)

Existe uma preocupação da empresa com a qualidade de vida dos funcionários. Dessa forma, ela oferece alguns benefícios, como convênio médico e odontológico para o colaborador, refeição no local e vale-alimentação, além de buscar parcerias para que seus colaboradores tenham desconto em faculdades e escolas profissionalizantes.

“A área de Recursos Humanos se preocupa com o funcionário, até porque a empresa precisa de uma equipe engajada, motivada e saudável. Não deixamos de cuidar das pessoas, e também damos atenção ao desenvolvimento de novos talentos.” (Entrevistado 9)

Apesar disso, existem projetos de melhoria que pedem por investimentos, e no futuro, aumentarão a qualidade de vida do público interno da empresa.

“Estamos buscando um respiro financeiro para que a gente consiga atingir alguns objetivos e projetos relacionados a isso. Por enquanto, fazemos parcerias para conseguir descontos para os funcionários, promovemos eventos de conscientização com profissionais da saúde, como Outubro Rosa, Novembro Azul, Janeiro Branco... De acordo com as nossas possibilidades, a gente busca trazer qualidade de vida para o colaborador.” (Entrevistado 4)

Existem medidas adotadas pela companhia visando promover a empregabilidade de pessoas com deficiência, e busca-se incluir grupos minoritários (Populações Indígenas, Pessoas com Deficiência, Refugiados, Migrantes, 50+, LGBT). A empresa não possui programas específicos, mas os entrevistados garantiram que nos processos de contratação não há discriminação.

A empresa avalia seus fornecedores quanto à responsabilidade social, como condição trabalho digna e segura para seus funcionários, ou seja, se os fornecedores atendem às condições regulares de trabalho em suas atividades.

Os entrevistados acreditam que a responsabilidade social faz com que a empresa seja respeitada pela comunidade e pela mídia, e, portanto, a organização busca promover ações sociais da prefeitura, alinhadas com a missão e objetivos da organização.

Para os entrevistados, uma publicidade que reforça o desenvolvimento sustentável da marca pode chamar mais atenção e consequentemente conquistar novos clientes, principalmente para o produto NFC.

A empresa regula o uso de instrumentos de marketing de suas atividades e produtos, incorporando preceitos éticos e de respeito ao consumidor, ao cidadão e ao meio ambiente. Existem políticas corporativas que garantem o sigilo das informações sobre clientes e consumidores, visando preservar sua privacidade.

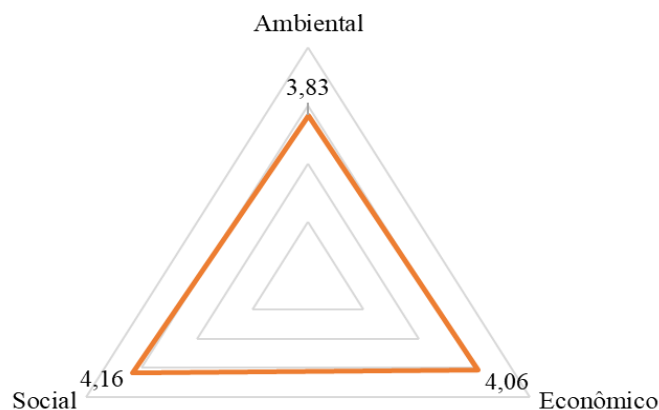
A qualidade dos produtos é monitorada, tendo métricas de qualidade e metas a serem cumpridas nesse sentido. A empresa disponibiliza seu Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) por telefone e e-mail.

Por fim, a afirmativa “A empresa pública periodicamente seu balanço social” teve nota mínima (1), pois não há divulgação externa desta informação.

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nas avaliações, a Figura 5 apresenta um panorama geral de sustentabilidade da empresa analisada. Pode-se observar que, atualmente, o principal pilar em desenvolvimento é o Social, seguido do Econômico e Ambiental.

Figura 5 – Radar: nível de envolvimento da empresa com cada pilar sustentável



Fonte: elaborado pelos autores

Um ponto a ser considerado sobre os resultados, principalmente em relação ao pilar ambiental, é que uma parcela considerável dos fornecedores de matéria-prima para o processo produtivo é de propriedade da família, e, portanto, fornecem para a empresa desde o começo de suas atividades. Dessa forma, é possível fazer um melhor acompanhamento das atividades desses fornecedores, a fim de garantir maior qualidade para o produto final.

Apesar de familiar, a diretoria contratou profissionais externos para que organizem e profissionalizem as atividades da empresa. Um dos grandes pontos que está sendo tratado intensamente é o nível de endividamento da organização: todos os gestores e suas equipes estão trabalhando para que a empresa alcance saúde financeira.

Em relação à responsabilidade social, a organização é bem fundamentada quanto à Segurança do Trabalho, e atualmente se movimenta para oferecer maior qualidade de vida para seus funcionários, com a criação e desenvolvimento da pesquisa de clima, que será implantada dentro de três meses. A partir dela, será possível estabelecer prioridades de acordo com a necessidade do seu público interno.

5 CONCLUSÃO

Atualmente, o crescimento econômico do mercado propicia o desenvolvimento de produtos e serviços interessantes e facilitadores para a população, além da geração de emprego e renda. Entretanto, este crescimento pode causar impactos ambientais e sociais, como poluição e desigualdade social. A partir do século XX, a sustentabilidade passou a ser discutida em escala mundial, sendo pauta de diversas reuniões entre países e objetivo de projetos socioambientais em organizações.

Apesar disso, não são todas as empresas que conseguem acompanhar esse processo de desenvolvimento sustentável, e pensando nas empresas familiares, isso pode ser ainda mais difícil. Com isso, este trabalho teve o objetivo de propor um modelo de avaliação de sustentabilidade voltado às empresas familiares do setor citrícola.

O primeiro objetivo foi compreender o conceito de sustentabilidade, sua história e os pilares que fazem parte do tripé da sustentabilidade: ambiental, econômico e social. Para isso, pesquisou-se na literatura concepções de alguns autores, a fim de apresentar diversas ideias e opiniões. Foi possível observar que as visões e conceitos se complementam, e a sustentabilidade pode envolver todas as atividades de uma empresa, além de trazer muitos benefícios com sua aplicação.

O segundo objetivo foi entender a sustentabilidade nas empresas familiares. Buscando na literatura, foram encontradas poucas contribuições que relacionassem esses dois conceitos. Dentre elas, observou-se que a sobrevivência do negócio familiar é um problema frequente devido às dificuldades de sucessão, conflitos da família e falta de profissionalização deste tipo de empresa. A sustentabilidade,

portanto, pode trazer muitos benefícios operacionais e estratégicos para que a organização familiar se torne mais competitiva e possa se manter no mercado.

O terceiro objetivo do trabalho pediu por exemplos de modelos de avaliação da sustentabilidade encontrados na literatura. Foram citados: a Matriz PEIR, o Instituto Ethos, o relatório GRI, o modelo PEPSE e os trabalhos desenvolvidos por Callado (2010) e Janones (2016).

O quarto objetivo, de caráter prático, foi desenvolver um modelo de avaliação de sustentabilidade para empresas familiares do setor citrícola. A proposta foi desenvolvida com base nas metodologias citadas na consecução do terceiro objetivo.

O quinto e último objetivo foi aplicar o modelo de avaliação proposto através de um estudo de caso. Depois de apresentados os resultados obtidos por meio de entrevista semiestruturada e formulário, respondidos por nove entrevistados, e observação não-participante e análise documental, foi possível avaliar que a empresa da pesquisa se encontra em desenvolvimento quanto à sustentabilidade.

O estudo evidenciou que a obrigatoriedade legal e os requisitos para certificações fazem com que a empresa se movimente em relação à responsabilidade socioambiental, a fim de cumprir aos requisitos das auditorias e da legislação. Cabe à organização olhar para a sustentabilidade como um objetivo a ser alcançado em todas as suas atividades, independente das certificações, analisando os impactos que elas podem causar para seu público interno, meio ambiente e sociedade. A sustentabilidade precisa fazer parte da cultura organizacional.

Como limitação do trabalho, pode-se ressaltar que as afirmativas do formulário aplicado para os entrevistados tinham o mesmo peso, e por isso, todas foram julgadas de forma igual na análise, o que impactou na precisão dos resultados atingidos.

Apesar de ter sido um instrumento de pesquisa efetivo para a avaliação, trata-se de um estudo de caso. Para trabalhos futuros, sugere-se que a ferramenta seja aplicada de forma quantitativa em outras empresas do setor citrícola, para que se obtenha um maior nível de validação.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ADESANYA, A. et al. Improving sustainability performance through supplier relationship management in the tobacco industry. Supply Chain Management, 2020.

AGENDA 2030. Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 2015. Disponível em:
http://mds.gov.br/webarquivos/publicacao/Brasil_Amigo_Pesso_Idosa/Agenda2030.pdf. Acesso em: 26 abr. 2022.

ALBERTON, L.; CARVALHO, F. N. D.; CRISPIM, G. H. Evidenciação da responsabilidade social/ambiental na perspectiva de um novo contexto empresarial. In: 4º Congresso USP: Controladoria e Contabilidade, São Paulo, 07 e 08 out. 2004.

ARGENTINA SOTO, M. I. D. L. G. J. L. E. J. M. S. M. La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. Cuadernos de Administración, Bogotá (Colombia), v. 31, n. 56, p. 105-136, jan./jun. 2018.

ARIZA, C. G.; NETO, M. D. D. A. Contribuições da geografia para avaliação de impactos ambientais em áreas urbanas, com o emprego da metodologia pressão - estado impacto - resposta (P.E.I.R.). Caminhos de Geografia, Uberlândia, v. 11, n. 35, p. 128-139, set. 2010. ISSN 1678-6343. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia/article/view/16104>. Acesso em: 28 abr. 2022.

ASHLEY, P. Ética e responsabilidade social nos negócios. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

B3. B3 divulga a 16ª carteira do ISE B3. 2020. Disponível em:
https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/indice-de-sustentabilidade-empresarial-8AE490C8761BBCDB01761EA822C50302.htm. Acesso em: 21 maio 2022.

B3. Questionário ISE B3 2021. 2021. Disponível em: <https://iseb3.com.br/questionario-ise-b3-2021>. Acesso em: 21 maio 2022.

B3. ISE B3. 2022. Disponível em:
[https://www.b3.com.br/data/files/36/65/97/55/50ED0810C493CD08AC094EA8/ISE B3 2022 - Site.pdf](https://www.b3.com.br/data/files/36/65/97/55/50ED0810C493CD08AC094EA8/ISE%20B3%202022-Site.pdf). Acesso em: 20 maio 2022.

B3. O que é o ISE B3. 2022. Disponível em: <http://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise>. Acesso em: 21 maio 2022.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração: novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOLIS, I.; MORIOKA, S. N.; SZNELWAR, L. I. When sustainable development risks losing its meaning. Delimiting the concept with a comprehensive literature review and a conceptual model. Journal of Cleaner Production, v. 83, p. 7-20, 2014.

BORGES, A. F.; LESCURA, C. Aspectos metodológicos da pesquisa sobre empresas familiares no Brasil. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, EGEPE, Recife, 2010.

BRITO, M. I. M. et al. Viação nordeste: what will become of us? Revista de Contabilidade e Organizações, 2021.

CALLADO, A. L. C. Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha. Porto Alegre: [s.n.], 2010.

CAMILLERI, M. A.; VALERI, M. Thriving family businesses in tourism and hospitality: a systematic review and a synthesis of the relevant literature. Journal of Family Business Management, 2021.

CARVALHO, L. B. T. D.; GARCEZ, L. R.; SANTIAGO, E. P. Construção de uma matriz de indicadores para diagnóstico ambiental e sua aplicação em comunidade inserida em área de proteção ambiental (APA). Revista Brasileira de Meio Ambiente, v. 8, n. 4, p. 225-244, 2020. ISSN 2595-4431. Disponível em: <https://revistabrasileirademeioambiente.com/index.php/RVBMA/article/view/632>. Acesso em: 07 maio 2022.

CASAGRANDA, Y. G.; SAUER, L.; PEREIRA, M. W. G. A percepção dos administradores sobre sustentabilidade empresarial. Interações, Campo Grande, MS, v. 17, n. 3, p. 487-502, jul./set. 2016.

CEBDS. O que é GRI? Entenda tudo! Sustentável blog, 10 abr. 2017. Disponível em: <https://cebds.org/o-que-e-gri/#.YmnRT9rMLIU>. Acesso em: 27 abr. 2022.

CORAL, E. Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

COSTA, P. S. L. E. A. De pai para filho: a sucessão em pequenas e médias empresas familiares. Contabilidade, Gestão e Governança, Brasília, v. 18, n. 1, p. 61-82, 2015.

DANTAS, J. O.; FONTES, A. R. Aplicação da metodologia PEIR para a avaliação de impactos ambientais do perímetro urbanizado do Riacho Angola-Cachorro em Lagarto/SE. Revista GEOMAE: Geografia, Meio Ambiente e Ensino, v. 12, n. 2, 15 dez. 2021. ISSN 2178-3306. Disponível em: <http://revista.unespar.edu.br/index.php/geomae/article/view/1236>. Acesso em: 28 abr. 2022.

DE ARAÚJO, G. C. et al. Sustentabilidade empresarial: conceito e indicadores. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração - CONVIBRA, 24 a 26 nov. 2006.

DIAS, R. Responsabilidade social: fundamentos e gestão. São Paulo: Atlas, 2012.

DNV. ISO 26000. 2021. Disponível em: <https://www.dnv.com.br/services/iso-26000-74631>. Acesso em: 08 maio 2022.

ELKINGTON, J. The triple bottom line: does it all add up? In: Enter the Triple Bottom Line. 2004. Disponível em: <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>. Acesso em: 06 set. 2021.

FEIL, A. A.; SCHREIBER, D. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 667-681, jul. 2017.

FREITAS, E. C. D.; FREZZA, C. M. M. Gestão e sucessão em empresa familiar. Gestão e Desenvolvimento, v. 1, n. 2, p. 31-43, jan./jun. 2005.

GALLI, L. C. D. L. A. Empresas familiares: aspectos comportamentais, estruturais, gerenciais e contextuais. Jaboticabal: Funep, 2015.

GERICK, K. E. et al. De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, S. G. M. D. O Protocolo de Kyoto e os países em desenvolvimento: uma avaliação da utilização do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo. São Paulo: [s.n.], 2010.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000.

GRI. Glossário das normas GRI 2020. [S.l.]: [s.n.], 2020. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>.

GRI. About GRI. 2022. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/about-gri/>. Acesso em: 26 abr. 2022.

GRI. Our mission and history. 2022. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>. Acesso em: 26 abr. 2022.

GRUENBICHLER, R.; KLUCKA, J.; STRELCOVA, S. Business performance management in small and medium-sized enterprises in the Slovak Republic: an integrated three-phase-framework for implementation. Journal of Competitiveness, 2021.

HÁK, T. et al. Closing the sustainability gap: 30 years after “Our Common Future”, society lacks meaningful stories and relevant indicators to make the right decisions and build public support. Ecological Indicators, v. 18, p. 193-195, 2018. ISSN 1470-160X.

HOSHI, S. S. D. C. A Carta da Terra e o princípio da integridade ecológica. Veredas do Direito, Belo Horizonte, v. 9, n. 17, p. 31-60, jan./jun. 2012.

INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos. 2021. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/>. Acesso em: 07 maio 2022.

INSTITUTO ETHOS. O Instituto. 2021. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/>. Acesso em: 02 maio 2022.

JANONES, A. M. Mapeamento das ações de responsabilidade socioambiental das empresas familiares: um estudo multicase no agronegócio. Jaboticabal: [s.n.], 2016.

JÚNIOR, J. L. D. S.; FILHO, J. M. D. Estrutura de propriedade e conservadorismo condicional: uma análise sobre empresas familiares e não familiares. In: 3º Congresso de Contabilidade, Uberlândia, 17 e 18 out. 2019. Disponível em: https://eventos.ufu.br/sites/eventos.ufu.br/files/documentos/049_artigo_completo.pdf.

KHUONG, N. V. et al. Corporate environmental disclosure practices in Vietnam. *Research in World Economy*, 2020.

LARA, L. G. A. D.; OLIVEIRA, S. A. D. A ideologia do crescimento econômico e o discurso empresarial do desenvolvimento sustentável. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 326-348, abr./jun. 2017. ISSN <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395159387>.

LATORRE, C. R. Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade empresarial sua essência e aplicabilidade no setor empresarial. In: *Direito e Sustentabilidade I: XXIII Encontro Nacional do CONPEDI*, Florianópolis, 2014.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 7, p. 185-199, jun. 1997.

LIMA, M. M. et al. A quarta revolução industrial sob o tripé da sustentabilidade. *Semioses: Inovação, Desenvolvimento e Sustentabilidade*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 76-86, jul./set. 2019. ISSN 1981-996X.

LITZ, E. A. Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a Mobius strip. *Family Business Review*, v. 21, n. 3, p. 217-236, set. 2008.

MACHADO, H. P. V. Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos. In: *EGEPE Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Brasília, 2003.

MACHADO, H. V. Reflexões sobre concepções familiares e em empresas familiares. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 10, n. 2, p. 317-323, ago. 2005.

MALDONADO ROMÁN, M. B. et al. Family businesses: strengths and weaknesses for their continuity. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2020.

MALHEIROS, T. F.; PHILIPPI JR., A.; COUTINHO, S. M. V. Agenda 21 Nacional e indicadores de desenvolvimento sustentável: contexto brasileiro. *Saúde Soc.*, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 7-20, 2008.

MALHOTRA, N. K. et al. *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MASCENA, K. M. C. D. Relatório de sustentabilidade empresarial: análise da evidenciação nos setores econômicos brasileiros com base nas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI). 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22112013-194916/en.php>. Acesso em: 05 maio 2022.

MEADOWS, D. L. et al. *Limits to growth*. [S.l.]: Donella Meadows, 1972.

MESQUITA, J. L. O acidente do Exxon Valdez, mais de 30 anos depois. Estadão: Mar sem fim, 2020. Disponível em: <https://marsemfim.com.br/o-acidente-do-exxon-valdez-mais-de-30-anos-deski>. Acesso em: 26 abr. 2022.

MIKHAILOVA, I. Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. Revista Economia e Desenvolvimento, Santa Maria, n. 16, p. 22-41, 2004. ISSN <https://doi.org/10.5902/red.v0i16.3442>.

MIZUMOTO, F. Empresas familiares e as contribuições da governança corporativa. Palestra proferida na Endeavor Brasil, 2013. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=TO8SL-PhY34>. Acesso em: 15 maio 2022.

NAÇÕES UNIDAS. Convenção Quadro sobre Mudança do Clima. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-08/Acordo-de-Paris.pdf>. Acesso em: 11 out. 2021.

NASCIMENTO, E. P. D. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. Estudos Avançados, São Paulo, v. 26, n. 74, p. 51-64, 2012. ISSN 0103-4014.

OLIVEIRA, D. P. R. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, M. D. A. S. E. A. Relatórios de sustentabilidade segundo a Global Reporting Initiative (GRI): uma análise de correspondências entre os setores econômicos brasileiros. Production, v. 24, n. 2, p. 392-404, 2004. ISSN 1980-5411. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000064>. Acesso em: 27 abr. 2022.

OLIVEIRA, S. L. Tratado de metodologia científica. São Paulo: Pioneira, 1997.

RAMOS, T. B. Sustainability assessment: exploring the frontiers and paradigms of indicator. Sustainability, v. 11, n. 824, 2019.

REDCLIFT, M. Sustainable development: exploring the contradictions. London: Routledge, 1987.

REI, F. C. F.; GONÇALVES, A. F.; SOUZA, L. P. D. Acordo de Paris: reflexões e desafios para o regime internacional de mudanças climáticas. Veredas do Direito – Direito Ambiental e Desenvolvimento Sustentável, Belo Horizonte, v. 14, n. 29, p. 81-99, maio/ago. 2017. Disponível em: <http://revista.domhelder.edu.br/index.php/veredas/article/view/996>. Acesso em: 11 out. 2021.

RICCA NETO, D. Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo: Editora CL, 1998.

RICHARDSON, D. The politics of sustainable development: theory, policy, and practice within the European Union. London: Makron Books, 1997.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSOLINI, M.; PEDRAZZOLI, A.; RONCONI, A. Greening crowdfunding campaigns: an investigation of message framing and effective communication strategies for funding success. International Journal of Bank Marketing, 2021.

SALOMON, D. V. Como fazer uma monografia. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

SANDER, F. et al. Green or social? An analysis of environmental and social sustainability advertising and its impact on brand personality, credibility and attitude. *Journal of Brand Management*, 2021.

SANTOS, P. A. Avaliação ambiental utilizando matriz de indicadores na área urbana de Nossa Senhora das Dores/SE. São Cristóvão: Universidade Federal de Sergipe, 2007. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/4264>. Acesso em: 07 maio 2022.

SANTOS, R. M. D. R. Desenvolvimento econômico e preservação do meio ambiente: uma relação possível? Rio de Janeiro: [s.n.], 2015. Disponível em: <https://www.florestal.gov.br/documentos/informacoes-florestais/premio-sfb/iii-premio/monografias-iii-premio/profissional-3/654-profissionais-1-monografia-1/file>.

SCATENA, M. I. C. Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SEN, A. Desenvolvimento como liberdade. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SILVA, R. L.; MICHEL, H. Sobrevivência da empresa familiar. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2012.

SOUSA, D. K. M. A.; DE LIMA, C. S. desktops. T.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. A empresa familiar e suas contribuições para o desenvolvimento regional. In: Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios, Santa Cruz do Sul, 13 a 15 set. 2017.

TAYRA, F.; RIBEIRO, H. Modelos de indicadores de sustentabilidade: síntese e avaliação crítica das principais experiências. *Saúde e Sociedade*, v. 15, n. 1, p. 84-95, jan./abr. 2006.

TESTA, R. et al. Are alternative food networks winning strategies to increase organic SMEs profitability? Evidence from a case study. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 2020.

UNITED NATIONS. United Nations Conference on Environment & Development. 1992. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2020.

WERNER, F. P.; SOUZA, A. E. Sucessão na empresa familiar: estudo em um grupo empresarial. In: EGEPE, Florianópolis, 2012.

WERNER, R. Família e negócios: um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. Our Common Future. [S.l.]: United Nations, 1987.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZACCARIOTTO, C. C. C. F. C. L. S. Fases da responsabilidade social corporativa (RSC): a evolução do conceito de RSC. Caderno Profissional de Administração - UNIMEP, v. 5, n. 2, p. 103-118, 2015.