



ESTUDO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE JABOTICABAL-SP: uma aplicação da metodologia do índice de sustentabilidade empresarial (ISE)

STUDY OF SUSTAINABILITY PRACTICES IN A FAMILY BUSINESS IN JABOTICABAL-SP: an application of the corporate sustainability index (ISE) methodology

Larissa de Oliveira Curtolo^I
 Lesley Carina do Lago Attadia Galli^{II}
 Rafael Altafin Galli^{III}
 Ana Margarida Theodoro Caminhas^{IV}
 Glaucia Aparecida Prates^V

RESUMO

A sustentabilidade pode ser um meio estratégico para conter a mortalidade das empresas familiares e torná-las mais competitivas, já que é notável a falta de conhecimento sobre os conceitos de sustentabilidade por parte dos negócios familiares. Este trabalho tem como objetivo identificar as práticas de sustentabilidade articuladas por uma empresa familiar de Jaboticabal-SP, tendo como referência o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Para tanto foi realizada uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo, com abordagem qualitativa, utilizando como método o estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio das seguintes técnicas: entrevista semiestruturada, análise documental e observação não-participante. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. A empresa familiar escolhida para a pesquisa é uma indústria de médio porte, ligada ao setor cerâmico e localizada em Jaboticabal-SP. Em relação aos resultados da pesquisa, observou-se que existe o reconhecimento de que a sustentabilidade é um fator de diferenciação competitiva, no entanto, a empresa tem dificuldades em implantar as práticas de sustentabilidade em função da falta de conhecimentos para a formalização de procedimentos e estabelecimento de indicadores que auxiliem no gerenciamento desse aspecto.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Empresas familiares. Práticas de sustentabilidade.

ABSTRACT

Sustainability can be a strategic means to contain the mortality of family firms and make them more competitive, since the lack of knowledge about the concepts of sustainability by family businesses is remarkable. This paper aims to identify the sustainability practices articulated by

^I Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – UNESP – Jaboticabal – São Paulo – SP – E-mail: larissa.curtolo@unesp.br

^{II} Profa. Dra. da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – UNESP – Jaboticabal – São Paulo – Brasil. E-mail: lesley.attadia@unesp.br.

^{III} Profa. Me. do Centro Universitário Estácio de Ribeirão Preto – SP – Brasil. E-mail: rafaelaltafin@hotmail.com

^{IV} Profa. Dra. da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – UNESP – Jaboticabal – São Paulo – Brasil. E-mail: ana.caminhas@unesp.br

^V Profa. Dra. da UNESP – Itapeva – São Paulo – Brasil. E-mail: g.prates@unesp.br



a family business in Jaboticabal-SP, based on the Corporate Sustainability Index (ISE). For that, an applied descriptive research with a qualitative approach was carried out, using the case study method. Data collection was performed using the following techniques: semi-structured interview, document analysis and non-participant observation. Data were analyzed using the content analysis technique. The family business chosen for the research is a medium-sized industry, linked to the ceramic sector and located in Jaboticabal-SP. Regarding the research results, it was observed that there is a recognition that sustainability is a factor of competitive differentiation, however, the company has difficulties in implementing sustainability practices due to the lack of knowledge for sustainability. formalization of procedures and establishment of indicators that help in the management of this aspect.

Keywords: Sustainability. Family Business. Sustainability Practices

Data de submissão do artigo: 15/07/2019.

Data de aprovação do artigo: 06/10/2019.

DOI:

1 INTRODUÇÃO

As organizações, por meio da articulação de suas estratégias, buscam criar e manter vantagens competitivas sustentáveis (PORTER, 1989; BARNEY; HESTERLY, 2011; BAZZETTI *et al* 2019).

Ser uma organização sustentável implica em promover o desenvolvimento econômico concomitantemente ao desenvolvimento social e à preservação ambiental, de modo a satisfazer as necessidades atuais sem comprometer a capacidade das próximas gerações satisfazerem suas futuras necessidades (CMMAD, 1991; VELLANI; RIBEIRO, 2009; SILVA; LUCENA, 2019).

Para alcançar este ideal as organizações vêm modificando a forma como gerem seus negócios, buscando não só a lucratividade, mas também causar um impacto socioambiental positivo na sociedade, por meio da preservação do meio ambiente, pelo asseguramento do bem-estar dos seus funcionários e consumidores (BARKEMEYER, *et al* 2014; FEIL; SCHREIBER, 2017).

Nesse sentido as abordagens de avaliação de sustentabilidade podem oferecer o suporte necessário em nível estratégico, tático e operacional para que a implementação de práticas gerenciais de sustentabilidade se efetive em uma empresa (HÁK *et al.*, 2018; RAMOS, 2019).

Dentre os diversos modelos e ferramentas voltadas à gestão da sustentabilidade disponíveis na literatura e propostos pelo mercado, o ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial), criado em 2005 para avaliar o desempenho em sustentabilidade das empresas listadas na BM&FBOVESPA, vem ganhando espaço por ter como principal propósito refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas reconhecidamente comprometidas com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial no meio empresarial brasileiro (B³, 2019). As empresas que divulgam informações por meio do ISE, se diferenciam das demais por apresentarem qualidade de informação ambiental, compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto, além do desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças dinâmicas (SILVA; LUCENA, 2019).



A metodologia que fundamenta a composição do ISE também pode ser utilizada pelas organizações que desejam estabelecer e/ou aprimorar suas práticas de sustentabilidade, bem como instrumento para diagnóstico dos fatores facilitadores e restritivos da implementação das mesmas (ALVES; ARAÚJO; SANTO, 2019).

Dentro do contexto apresentado, surge a ideia de utilizar a metodologia do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) para identificar as práticas de sustentabilidade articuladas por uma empresa familiar de Jaboticabal-SP.

Uma empresa familiar pode ser definida como a organização cuja propriedade e gestão são controladas por membros de uma mesma família, os quais influenciam significativamente a direção e as políticas do negócio, por meio de seus cargos de gerência, direitos de propriedade ou papéis familiares (TAGIURI; DAVIS, 1996; ADACHI, 2006; GALLI, 2015).

Cerca de 90% das empresas brasileiras são de origem familiar, sendo responsáveis por 48% do PIB e por 60% dos empregos gerados no país (WERNER; SOUZA, 2012; COSTA *et al*, 2015). Sabe-se que as empresas familiares carecem de ferramentas gerenciais que as auxiliem em seu processo de profissionalização e contribuam para reduzir seu alto índice de mortalidade (BORGES; LESCURA, 2010; GALLI, 2015; GALLI *et al*, 2018a).

A adoção de práticas de sustentabilidade pode ser, então, um meio estratégico para conter a mortalidade das empresas familiares e torná-las mais competitivas (GALLI *et al*, 2018b), justificando-se, portanto, o recorte setorial e a escolha da unidade de análise para realização do estudo proposto.

2 SUSTENTABILIDADE

Nas últimas décadas a sustentabilidade tem sido apontada como uma das grandes pautas do século XXI, em função das mudanças radicais do modo de se produzir e consumir. (SACHS, 2000; SANTOS; MATSCHUCK, 2015). Trata-se de uma tarefa de grande complexidade, que necessita de um modelo de gestão inclusivo e abrangente em relação aos interesses, expectativas e a multiplicidade de agentes envolvidos: cidadãos, empresas, sociedade e governo (ARAÚJO; MENDONÇA, 2009; FERREIRA; BERTOLINI; BRANDALISE, 2019).

A dinâmica do pensamento sustentável parte da esfera pública, cabendo a cada nação promover o desenvolvimento sustentável em seu território, permeia a sociedade formada por cidadãos que são consumidores mais conscientes e exigentes quanto à adoção de uma posição mais responsável em termos socioambientais por parte das empresas, e chega às organizações privadas, que devem corresponder a estes anseios colocando no mercado produtos e serviços sustentáveis e imprimindo ações visem a lucratividade, sem se desconectar do compromisso de reduzir os impactos ambientais de sua atividade econômica e de incrementar a igualdade por meio da promoção de programas sociais (ANDRADE, 2012; GALLI *et al*, 2018b).

Dentro deste contexto pode-se dizer que o conceito de sustentabilidade é fundamentado em três dimensões, que ficaram mundialmente conhecidas como *Triple Bottom Line* ou “Tripé da Sustentabilidade”: econômica, social e ambiental (BRUNDTLAND, 1985; FERREIRA; BERTOLINI; BRANDALISE, 2019).

A dimensão econômica refere-se ao impacto das organizações sobre as condições econômicas das partes interessadas e sobre o sistema econômico em todos os níveis, ou seja, representa a geração de riqueza pela e para a sociedade pelo fornecimento de bens e serviços (LORENZETTI; CRUZ; RICIOLI, 2008). A dimensão social diz respeito as ações empresariais em relação aos próprios empregados, fornecedores, parceiros e clientes/consumidores (KRAJNC; GLAVIC, 2005). A dimensão ambiental contempla a conservação e o manejo



consciente dos recursos naturais em todas as etapas do processo produtivo (CALLADO, 2010).

A atuação empresarial de forma sustentável cria um ciclo virtuoso de desenvolvimento em que os empregados tornam-se mais orgulhosos e comprometidos em trabalhar em um lugar que os valoriza, os clientes sentem-se encantados ao comprar produtos e serviços sustentáveis e tornam-se leais, os fornecedores conseguem maior estabilidade financeira por serem parceiros de uma empresa que possibilita a criação de relacionamentos de longo prazo, o governo arrecada os impostos por ela devidos e a sociedade civil passa a admirar a marca de uma empresa socialmente responsável e aderir a seus empreendimentos, resultando num aumento de valor da organização perante o mercado (BERTONCELLO; CHANG JUNIOR, 2007; SOUSA, 2013; ALVES; ARAÚJO; SANTO, 2019).

2.1 Índice de sustentabilidade empresarial (ISE)

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) foi desenvolvido pela BM&FBOVESPA juntamente com outras importantes instituições, destacando-se entre elas Abrapp, Anbima, Apimec, IBGC, IFC, Instituto Ethos, Ministério do Meio Ambiente e FGV, a fim de criar um índice de ações que fosse um referencial para os investimentos sustentáveis e responsáveis no Brasil (B³, 2019).

O ISE tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta de ações de empresas com reconhecido comprometimento com o desenvolvimento sustentável, destacando-as para investidores, além de atuar como indutor das boas práticas no meio empresarial brasileiro (ALVES; ARAÚJO; SANTO, 2019).

Constitui-se em uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na B3 sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa; e amplia o entendimento sobre empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade, diferenciando-os em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto, além do desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e mudança do clima (B³, 2019),

Para avaliar o desempenho em sustentabilidade das empresas listadas na BM&FBOVESPA e selecioná-las para compor o ISE, utiliza-se uma metodologia, que se baseia em um questionário que abrange sete dimensões consideradas críticas para o fomento da sustentabilidade (B³, 2019), as quais estão expostas no Quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões do ISE

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
GERAL	Identificar em que medida uma companhia tem a sustentabilidade incorporada de forma fundamentada e estruturada em seus modelos de negócios e perspectivas futuras.
NATUREZA DO PRODUTO	Identificar em que medida uma companhia atua para reduzir os riscos de sua dependência do consumo de bens ou serviços cujo uso normal gera impactos incompatíveis com um sistema sustentável de produção e consumo
GOVERNANÇA CORPORATIVA	Identificar em que medida a estrutura de governança corporativa de uma companhia considera as questões da sustentabilidade, visando maiores chances de garantir a geração e preservação de valor econômico de longo prazo.
ECONÔMICO FINANCEIRA	Identificar em que medida uma companhia considera seus impactos econômicos financeiros diretos e indiretos sobre a sociedade, além do desempenho demonstrado nos relatórios contábeis publicados
SOCIAL	Identificar em que medida uma companhia é capaz de manter relacionamentos mutua-



	mente positivos com segmentos da sociedade que podem ser impactados por suas atividades, criando e compartilhando valor.
AMBIENTAL	Identificar em que medida uma companhia tem uma gestão ambiental estruturada, consistente, coerente com suas características operacionais e alinhada com as melhores práticas corporativas.
MUDANÇA DO CLIMA	Identificar em que medida uma companhia incorpora as agendas de mitigação e de adaptação à mudança do clima, considerando a transição para uma economia de baixo carbono e resiliente.

Fonte: Elaborado pelos autores com base no ISE (2019)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa aplicada (SALOMON, 1991), de natureza descritiva (GIL, 2007) e abordagem qualitativa (OLIVEIRA, 1997), utilizando como método o estudo de caso (YIN, 2010).

Como procedimentos de coleta de dados utilizou-se a entrevista semiestruturada (RICHARDSON, 1999), a qual foi aplicada aos gestores departamentais por meio de roteiro de perguntas abertas, a observação não-participante do processo produtivo (OLIVEIRA, 1997), e a análise documental dos relatórios gerenciais fornecidos pela organização (SALOMON, 1991).

Para realização da análise de dados foi aplicada a técnica de análise de conteúdo, sendo organizados nas seguintes categorias: geral, natureza do produto, governança corporativa, econômico-financeira, social, ambiental, mudança do clima (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006).

A unidade de análise foi selecionada por conveniência (MALHOTRA *et al*, 2005), utilizando-se como critério: (1) ser uma empresa familiar; (2) ser uma empresa representativa em seu setor de atuação no município de Jaboticabal – SP; (3) aceitar participar da pesquisa. Por solicitação da diretoria, o nome da organização e dos funcionários que participaram das entrevistas foram mantidos sob sigilo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A organização analisada atua no setor industrial, sendo líder na produção de produtos cerâmicos. Foi fundada em 1947 por dois irmãos e encontra-se na segunda geração em termos sucessórios, tendo alcançado um nível bom nível de profissionalização.

Localizada em Jaboticabal – SP, no âmbito nacional, atende todos os estados brasileiros, sendo que atualmente seu maior volume de vendas encontra-se nas cidades das regiões norte e nordeste. No cenário internacional, exporta para diversos países destacando-se dentre eles: África do Sul, Arábia Saudita, Bolívia, Colômbia, Costa Rica, El Salvador, Equador, Moçambique, Nicarágua, Panamá, Peru, Quênia e Senegal.

Quanto aos produtos, produz e comercializa 3 categorias, as quais são reconhecidas pela qualidade e durabilidade no mercado. A primeira são os filtros para purificação de água, englobando 10 tipos diferentes, indo de modelos tradicionais feitos inteiramente de cerâmica, filtros híbridos que mesclam cerâmica e plástico até filtros de parede. A segunda categoria engloba os reservatórios de água, sendo de 3 tipos: moringa cerâmica, reservatório de plástico e talha. A terceira categoria são os acessórios, abrangendo torneiras e velas.



4.1 Dimensão geral

Em termos gerais nota-se que a organização atua numa área de negócios que pode ser considerada parcialmente sustentável, em que atividade produtiva causa e os produtos ofertados (em sua maioria cerâmicos) apresentam um impacto ambiental moderado.

Nota-se que há uma preocupação com a sustentabilidade e um reconhecimento por parte dos gestores que este é um aspecto relevante para a competitividade da organização, mas verifica-se que a empresa ainda não operacionaliza os conceitos de sustentabilidade de maneira estratégica e estruturada. O público-alvo focado pela empresa, em sua maioria pessoas de baixa renda e baixo nível de escolaridade, não é exigente quanto as questões socioambientais, orientando suas compras de bens e serviços pelo preço baixo. Essa “falta de consciência” talvez possa explicar o posicionamento estratégico ainda refratário por parte da empresa quanto à questão da sustentabilidade.

Os objetivos estratégicos não contemplam metas relacionadas à sustentabilidade e não há adoção de indicadores de desempenho para gerenciar esse aspecto na organização. Embora a organização tenha uma atuação em termos de responsabilidade social, ainda é articulada de maneira informal e de forma assistencialista, não engajada com as estratégias empresariais nem estendida aos membros parceiros na cadeia de valor.

4.2 Dimensão natureza do produto

Observa-se grande preocupação com o nível de qualidade dos produtos ofertados, sendo este o principal diferencial da organização em termos competitivos.

Vale destacar, que os produtos pertencentes ao portfólio da empresa apresentam uma natureza intrinsecamente sustentável, pois são feitos de barro e com materiais que podem ser reciclados após o seu descarte.

Além disso, o uso dos produtos pelos clientes contribui de maneira positiva para o bem-estar social na medida em que possibilita o acesso à água filtrada e potável a um custo baixo, preservando a saúde da população. Nesse sentido, pode-se dizer que para este quesito o nível de sustentabilidade da empresa é alto.

4.3 Dimensão governança corporativa

Embora a empresa não siga de maneira formal os princípios de governança corporativa e nem tenha essa obrigatoriedade por ser uma organização de capital fechado, nota-se que a instituição do conselho de administração, a delimitação dos papéis da diretoria executiva, o estabelecimento de um quadro gerencial formado por pessoas de fora da família e a adoção de mecanismos de coordenação e controle dos processos deram à organização uma identidade própria e contribuíram de forma muito positiva a profissionalização da gestão.

Embora a empresa ainda não tenha um programa de sustentabilidade estruturado formalmente, pode-se dizer que a estrutura de governança possuída é aderente à aplicação dos princípios da sustentabilidade, constituindo-se em um fator facilitador caso a empresa venha colocar em prática tal programa.



4.4 Dimensão social

Esta dimensão trata das atitudes de uma companhia em relação a grupos sociais potencialmente impactados – direta ou indiretamente – por suas atividades, especialmente trabalhadores, consumidores, clientes e fornecedores, assim como habitantes de territórios e comunidades sujeitos a tais impactos.

No âmbito social, verifica-se que a empresa possui compromisso formal com o respeito aos direitos humanos nas relações de trabalho. Verifica-se que a empresa tem grande preocupação com cumprimento da legislação trabalhista e com o estabelecimento de condições de trabalho dignas. Pôde-se observar que há integração entre os funcionários, com atividades que promovem o diálogo e o bem-estar de todos.

A empresa promove o engajamento do seu público interno, incluindo funcionários diretos e trabalhadores terceirizados, combatendo qualquer tipo de discriminação. Existem medidas adotadas pela companhia destinadas à empregabilidade de pessoas com deficiência, e o índice desses funcionários é maior que o exigido pela legislação. Quanto à inclusão de grupos minoritários (Populações Indígenas, Pessoas com Deficiência, Refugiados, Migrantes, 50+, LGBT), a empresa não possui programas específicos, mas não há discriminação quanto à contratação de indivíduos pertencentes esses grupos.

Quanto aos clientes, existem políticas corporativas voltadas à preservação da privacidade do cliente/consumidor. Um exemplo disso é a regulação quanto ao uso de instrumentos de marketing de seus produtos, incorporando preceitos éticos e de respeito ao consumidor, ao cidadão e ao meio ambiente.

Quanto à atuação na cadeia produtiva, verifica-se que o quesito mais importante para a empresa é a qualidade, sendo exigido dos fornecedores que eles tenham algum tipo de certificado relacionado à qualidade.

4.5 Dimensão ambiental

A consistência e a efetividade da gestão ambiental são determinantes para que os impactos das organizações no meio ambiente ou os riscos ambientais gerados por suas atividades e instalações sejam mitigados.

O diretor da empresa é o responsável direto pelos assuntos de sustentabilidade, e na visão da organização, não há necessidade de designar uma pessoa a apenas essa tarefa. O foco dos gestores é centrado na qualidade dos produtos e dos processos, sendo a empresa certificada pelo Inmetro. Também foi relatado que periodicamente a empresa realiza diagnósticos quanto ao impacto ambiental, pois há o consumo de vários tipos de energia e, portanto, o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) solicita relatórios sobre esse consumo.

Observa-se que o processo produtivo visa à eliminação de desperdícios, havendo reaproveitamento de materiais e uma preocupação com o tratamento dos resíduos. Há preocupação quanto ao aproveitamento dos recursos e rápida resolução de problemas. Nota-se que nos últimos 3 anos, a companhia não recebeu sanção administrativa ou sofreu processo judicial relacionado ao meio ambiente.



4.6 Dimensão econômico-financeira

Em relação à dimensão econômico-financeira, nota-se há o alinhamento entre os objetivos estratégicos e a operação da companhia, porque todo ano é feito um orçamento para o ano seguinte, e um planejamento para cinco anos. Dessa forma, a companhia se programa a curto, médio e longo prazo.

4.7 Dimensão mudança do clima

Nota-se que esta dimensão ainda não é trabalhada pela empresa. Não há nenhuma ação relacionada à redução e compensação das emissões diretas e indiretas e nem para mitigar riscos e vulnerabilidades referentes à mudança do clima.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho tem como objetivo identificar as práticas de sustentabilidade articuladas por uma empresa familiar de Jaboticabal-SP, tendo como referência o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).

Por meio da análise realizada nota-se que a empresa se encontra em um nível moderado de sustentabilidade, articulando apenas aspectos operacionais relacionados ao constructo. Falta à organização a criação de uma visão compartilhada acerca dos benefícios competitivos referentes à sustentabilidade e a concepção de estratégias que alinhem de maneira efetiva as diferentes dimensões.

Observou-se que a organização apresenta melhor desempenho nas dimensões econômico-financeira, natureza do produto, ambiental e social. A dimensão governança corporativa tem potencial para dar o suporte necessário para a articulação da sustentabilidade em nível estratégico pela empresa.

Ao aplicar o ISE, nota-se a que falta de conhecimentos sobre sustentabilidade interfere na adoção de práticas e programas estruturados, diminuindo as chances de criação de vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.

ALVES, M. A. R. S; ARAÚJO, R. A. M.; SANTO, L. M. S. Análise da relação entre valor de mercado e divulgação do relatório de sustentabilidade: um estudo nas empresas de alto potencial poluidor listadas na B3. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, SP, v. 10, n. 2, mai/ago, 2019, p. 59-86. DOI: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v10i2.850>

ANDRADE, J. M. R. D. **Sustentabilidade empresarial: um estudo exploratório nas empresas hoteleiras da região metropolitana de Natal/RN.** (Dissertação de Mestrado). 2012. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/11470>. Acesso em: 15 fev. 2019



ARAÚJO, G. C.; MENDONÇA, P. S. M. Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos. **Revista de Administração Mackenzie**, 10(2), 2009.

B³ - Bolsa Brasil Balcão. **Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE**. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm. Acesso em: 10 maio 2019.

BARKEMEYER, R. et al. What happened to the ‘development’ in sustainable development? Business guidelines two decades after Brundtland. **Sustainable Development**, v. 22, n. 1, p. 15-32, 2014

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011

BAZZETTI, P. F. B.; GALLI, L. C. L. A, BATALHÃO, A. C. S., GALLI, R. A. Análise das práticas de sustentabilidade no agronegócio: um estudo da Nestlé Purina. **CONVIBRA**, 2019.

BERTONCELLO, S. L. T.; CHANG JÚNIOR, J. A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. **FACOM–Revista da Faculdade de comunicação da FAAP**, (17), pp. 70-76. 2007.

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, 6. 2010, Recife-PE. **Anais...** Recife: EGEPE, 2010.

BRUNDTLAND, G. H. World commission on environment and development. **Environmental policy and law**, 14(1), 26-30. 1985.

CALLADO, A.L.C., **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial**: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha. (Tese de Doutorado em Agronegócios). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2010.

CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. 2a ed. Tradução de Our common future. 1a ed. 1988. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COSTA, P. S. L., et al. 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.

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, July 2017. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512017000300667&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 05 abr. 2019.
<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395157473>.



FERREIRA, J. C.; BERTOLINI, G.R.F.; BRANDALISE, L. T. Análise do nível de sustentabilidade da rede hoteleira de Foz do Iguaçu – PR. Balneário Camboriú, Santa Catarina, Brasil: **Rev.Tur., Visão e Ação**, v21, n2, p102-127, Mai./Ago. 2019. DOI: 10.14210/RTVA, v21, n2, p102-127

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

GALLI, L.C.L.A; ARROYO, C. S.; GALLI, R.A.; PRATES, G.A.; ANHESINI, L. Sucessão familiar X sucessão profissional: o caso de uma organização do setor agroindustrial. I SITEFA. **Anais**. Fatec de Sertãozinho - SP - Brasil, no dia 16 de outubro de 2018^a

GALLI, L.C.L.A; JANONES, A. M.; BATALHÃO, A. C. S.; GALLI, R. A. Responsabilidade Social e Aspectos Ambientais em Empresas Familiares: Um estudo multicase no Agronegócio. **Revista de Negócios**, v. 23, n. 4, p. 47-69, October, 2018b

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Atlas, 4^a edição, 2007.

GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. 460p.

HÁK, T.; JANOUŠKOVÁ, S.; MOLDAN, B.; DAHL, A. L. 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.87, 193-195, 2018.

ISE. Índice de Sustentabilidade Empresarial. **Questionário ISE B3 2019** - Versão Final. Disponível em: <http://iseb3.com.br/questionario-ise-b3-2019---versao-final>. Acesso em: 18 març. 2019.

KRAJNC, D.; GLAVIČ, P. A model for integrated assessment of sustainable development. Resources, **Conservation and Recycling**, v. 43, n. 2, p. 189-208, 2005.

LORENZETTI, D. H; CRUZ, R. M. da; RICIOLI, S. Estratégia empresarial e sustentabilidade: um modelo integrador. **Revista da Pós-graduação: Administração**, Osasco, v. 2, n. 3, p.33-57, 2008. Semestral. Disponível em: Acesso em: 04 jun. 2009. Acesso em 15/03/2019.

MALHOTRA, N. K.; ROCHA, I; LAUDISIO, M. C; ALTHEMAN, E.; BORGES, F.M. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 428 p.

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

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989



RAMOS, T. B. Sustainability Assessment: Exploring the Frontiers and Paradigms of Indicator Approaches. **Sustainability**, v.11, n.824, 824, 2019.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

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

SANTOS, R.A; MATSCHUCK, T.C., A Sustentabilidade e a Cadeia Produtiva Hoteleira: um Estudo de Caso no JW Marriott, Rio de Janeiro. **Rev. Turismo Visão Ação**, v. 17, n. 2, p. 444-474, mai.-ago. 2015.

SILVA, V.M.; LUCENA, W.G.L. Contabilidade ambiental: análise da participação no índice de sustentabilidade empresarial (ISE) e a rentabilidade das empresas listadas na [B]3. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 19, n. 2, p. 109-125, abr./jun. 2019

SOUSA, C. B. **Valor de Mercado e disclosure voluntário: estudo empírico em companhias listadas na B3**. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Fundação Escola de Comercio Armando Álvares Penteado – FECAP, São Paulo/SP, Brasil, 2013.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. **Bivalent attributes of the family firm**. Family Business Review, vol. 9, no. 2, p. 199-208, 1996.

VELLANI, C. L.; RIBEIRO, M. S. Sustentabilidade e contabilidade. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. UFSC, Florianópolis, ano 06, 1 (11), 187- 206. 2009

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

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