

Inovação Orientada à Sustentabilidade: Modelo de Negócio e Desempenho em Empresas Familiares.

GABRIELA BERTOLETTI JOHANN

UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ- UNOCHAPECÓ

GIVANILDO SILVA

UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ- UNOCHAPECÓ

INOVAÇÃO ORIENTADA À SUSTENTABILIDADE: MODELO DE NEGÓCIO E DESEMPENHO EM EMPRESAS FAMILIARES

1 INTRODUÇÃO

A inovação orientada à sustentabilidade tem despertado cada vez mais interesse na sociedade, pesquisadores e nos órgãos governamentais (LOPEZ-VELEIRAS; GOMEZ-CONDE; NARANJO-GIL, 2015). O consumo desenfreado, conseqüente degradação do meio ambiente e desigualdade social tem gerado uma maior conscientização das partes interessadas a respeito desses problemas e têm levado as empresas a se desenvolverem economicamente atendendo às necessidades de sustentabilidade ambiental e social (ADMS et al., 2016). E este tipo de inovação não se refere simplesmente a desenvolvimentos tecnológicos, envolve também o que não é tecnologia, sendo necessário considerar todo um contexto que leva à busca desse tipo de inovação (Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2011).

Serão analisados casos de empresas familiares e estas, por vezes, mostram-se avessas ao risco e extremamente preocupadas com sua reputação e imagem. Esse cuidado com o conceito que a sociedade fará da empresa faz com que esses negócios empreendam inovações no sentido de buscar práticas que demonstrem esse cuidado com o meio ambiente e a sociedade (DOLUCA; WAGNER; BLOCK, 2018). As empresas familiares são responsáveis por 48% do PIB e por 60% dos empregos gerados no país (PETRY; NASCIMENTO, 2009), por isso constituem um alvo de estudo relevante.

Outro ponto abordado é o modelo de negócio define como ocorre a criação de valor, deixando evidente a forma de obtenção de seus lucros e explicitando sua posição na cadeia de valor (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2012). Essa preocupação com a sociedade e o meio ambiente reflete-se também no desempenho das empresas tendo em vista que esse tipo de inovação contribui para a sustentabilidade do próprio empreendimento, pois reflete positivamente nos resultados financeiros, sociais e ambientais (AGUILERA-CARACUEL; ORTIZ-DE-MANDOJANA, 2013).

Este estudo justifica-se por demonstrar que empresas familiares são capazes de investir em inovações orientadas à sustentabilidade que geram resultado e mantêm um bom desempenho financeiro. Segundo Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009), empresas ambiental e socialmente sustentáveis tendem a ter muitos custos reduzidos, pois, essas práticas motivam a eficiência energética e também a eficiente utilização de recursos.

Problema de pesquisa: análise de casos da inovação sustentável, do modelo de negócio e do desempenho empresarial em empresas familiares no Rio Grande do Sul.

Objetivo: analisar por meio de estudo de caso a inovação sustentável e sua relação com o modelo de negócio e o desempenho de empresas familiares por meio de entrevista semiestruturada, observação e pesquisa documental.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão abordados os principais os tópicos da literatura essenciais para o desenvolvimento desse estudo. A abordagem ocorrerá na seguinte ordem: inovação orientada à sustentabilidade; modelo de negócio e empresas familiares e desempenho empresarial.

2.1 *Sustainability-Oriented Innovation (SOI)*

As empresas vêm percebendo a importância de se ter consciência sobre o consumo excessivo de recursos, a degradação ambiental e as desigualdades sociais (ADMS et al., 2016). As próprias organizações podem obter inúmeras vantagens competitivas por meio da inovação sustentável, considerando que o desenvolvimento de novos produtos, processos e formas de gestão que envolvam as premissas da sustentabilidade podem colocar a organização

em uma posição de destaque conduzindo a empresa a um desempenho superior (KNEIPP et al., 2018).

Inovar é o que move o processo produtivo e traz essa questão como um fator que envolve evolução, sendo uma forma ou método de transformação econômica. O autor defendia também que as inovações modificam o *status quo* gerando uma desordem que instiga os demais empresários a buscarem adequação a esses novos parâmetros (SCHUMPETER, 1961).

Para que uma empresa seja, de fato considerada sustentável, ela deve atender aos aspectos apresentados no *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1994), com as dimensões a serem contempladas plenamente e de modo integrado quando se busca estabelecer um negócio sustentável. Isso deve ocorrer na concepção de processo e produto, e também no ambiente em que ela está inserida. As dimensões abordadas pelo autor são: econômica, social e ambiental (ELKINGTON, 2006). Nesse sentido, a decisão de uma empresa em incorporar inovação sustentável pode ocorrer por inúmeros fatores: mudanças em regulamentações, por exigências de clientes, ou até mesmo por mudanças na equipe de gestão, por exemplo. Inovação sustentável pode ser entendida como “inovação que melhora o desempenho, onde esse desempenho inclui critérios ecológicos, econômicos e sociais” (BOONS et al., 2013, p. 2).

A partir de uma revisão da literatura publicada entre 1992 e 2012 sobre Inovação Orientada à Sustentabilidade, Adams et al. (2013) depreenderam que ocorre: (1) otimização operacional, quando há uma orientação interna para a sustentabilidade, adotando práticas voltadas para a redução de custos por meio de melhoras incrementais, que podem ser induzidas por regulamentações ou pela busca de maior eficiência; (2) transformação organizacional, que adota uma abordagem de continuar a produção, buscando a inovação nos processos internos e; (3) construção de sistemas em que a empresa torna-se o agente institucional de mudança em um contexto societário mais amplo.

Torna-se pertinente destacar três dimensões da estrutura conceitual da inovação orientada para a sustentabilidade: (1) dimensão técnica/pessoas que se refere ao foco da inovação na empresa, pois não se pode ater-se apenas à tecnologia, mas como as inovações serão usadas, quem e como irão impactar; (2) dimensão insular/integrada refere-se a como a empresa percebe-se perante a sociedade, se é focada apenas em si mesma (insular) ou se é sistemática (percebe-se como parte de um ecossistema organizacional) e; (3) dimensão que trata da medida em que a inovação se estende pela empresa, se envolve um único departamento/setor ou se é integrada (ADAMS et al., 2013).

2.2 Modelo de negócios e empresas familiares

O modelo de negócio é um conceito que reflete a estrutura organizacional e a forma como a empresa comunica-se com as partes interessadas, buscando a geração de valor para o cliente e a sociedade (KNEIPP et al., 2018). Segundo Chesbrough e Rosenbloom (2002, p.533), o modelo de negócios define “a lógica de criação de valor de uma empresa, ilustrando a forma de obtenção de seus lucros e especificando a sua posição na cadeia de valor”.

Um estudo da literatura realizado por Bocken (2014), que combinou Osterwalder (2004) e Doganova e Eyquem Renault (2009), trouxe quatro elementos que caracterizam um conceito genérico de modelo de negócios são eles: (1) Proposta de valor: qual valor está embutido no produto/serviço oferecido pela empresa; (2) Cadeia de fornecimento: como é a relação a montante com fornecedores de forma estruturada e gerenciada; (3) Interface do cliente: como é a relação descendente com clientes estruturados e gerenciados; (4) Modelo financeiro: custos e benefícios dos três fatores citados anteriormente e sua distribuição pelo modelo de negócio e as partes interessadas.

Modelos de negócios sustentáveis podem servir como um veículo para coordenar as inovações tecnológicas e sociais com a sustentabilidade em nível de sistema (BOCKEN, 2014). A adoção de um modelo de negócios voltado para a sustentabilidade e para as inovações sustentáveis fornece uma variedade de benefícios que fortalecem a competitividade. Isso inclui uma economia de recursos cada vez maior, cortes em custos associados e redução dos gastos com a gestão de resíduos.

Além disso, a marca e a reputação da empresa são outros importantes valores que são melhorados por um modelo de negócios voltado à sustentabilidade (BELTRAMELLO, 2013). Bocken (2014) afirma que inovações em modelos de negócios voltados para a sustentabilidade são definidas como: inovações que criam significado positivo e/ou reduzem significativamente os impactos ambientais e/ou sociais, através de mudanças na forma da organização e a criação de valor da sua rede de relacionamentos, entregando e capturando valor ou mudança dos valores propostos. Boons e Lüdeke-Freund (2013) destacam três fluxos que se mostram mais relevantes no que diz respeito a modelos de negócios sustentáveis: fluxos tecnológicos, organizacionais e de inovação social. Sendo importante reconhecer que esses fluxos não representam fenômenos separados.

Neste estudo serão analisados os casos de duas empresas familiares. Pode-se afirmar que esta configuração de empresa é de grande relevância uma vez que se mostra predominante no Brasil e no mundo (FREZATTI et al., 2017). Petry e Nascimento (2009) afirmam, a partir de uma análise da literatura que uma empresa caracteriza-se como familiar por ter em sua gestão a família proprietária, não apontando restrições ao fato de terem ocorrido sucessões ou não. Em termos numéricos estima-se que as empresas familiares sejam responsáveis por 48% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil e que envolvam cerca de 60% dos empregos gerados no país (PETRY; NASCIMENTO, 2009). Segundo dados do Sebrae Nacional (2016), as empresas familiares brasileiras tendem a ter uma estrutura administrativa enxuta, no qual o comando único permite ações rápidas em situações de emergência, além de importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado, contando com uma organização interna leal e dedicada.

De acordo com Doluca, Wagner e Block (2018) as empresas familiares enfrentam um processo de escolha entre aceitação do risco e decisões de longo prazo e isso ocorre especialmente quanto ao que diz respeito à inovação, mas em menor intensidade com as variáveis relacionadas ao meio ambiente. Um estudo longitudinal realizado pelos autores, com empresas familiares e não familiares na Alemanha mostrou que a aversão ao risco demonstrada por esse tipo de empresa poderia influenciar negativamente o investimento em inovação sustentável, porém o pensamento voltado para o longo prazo e preocupação com a própria reputação, faz com que haja maior consciência dessas organizações com a questão ambiental, havendo maior preocupação, em comparação com as empresas não familiares.

2.3 Desempenho empresarial

De acordo com Gunday et al. (2011), a inovação de um modo geral pode resultar em perceptíveis evoluções no desempenho das organizações em diversos aspectos. Existem quatro diferentes dimensões empregadas na literatura para representar o desempenho da empresa, são elas: desempenho inovativo, de produção, desempenho de mercado e desempenho financeiro. Existe um grande número de pesquisas que demonstram que há um aumento do desempenho corporativo quando existe uma avaliação positiva nas práticas inovativas.

Estudos apontam que as empresas que se envolvem com inovação orientada para a sustentabilidade obtêm um desempenho financeiro superior ao daquelas que não investem nessa área. Isso ocorre devido ao fato de que empresas que inovam em práticas sustentáveis têm uma melhor reputação e legitimidade perante os agentes internos e externos, havendo

também aumento da receita bruta. Deve-se considerar ainda que essas empresas estão constantemente buscando por vantagens na gestão sustentável dos processos para melhorar seu desempenho quanto ao cuidado com o meio ambiente e reduzir custos operacionais. A busca pela inovação sustentável contribui para a sustentabilidade do próprio negócio, uma vez que gera efeitos positivos sobre os resultados financeiros, sociais e ambientais (AGUILERA-CARACUEL; ORTIZ-DE-MANDOJANA, 2013).

É preciso considerar que adotar uma postura voltada para a ‘inovação sustentável’, envolve algumas barreiras e dificuldades, como por exemplo, o aumento de preços decorrente de medidas mais sustentáveis, confecção de produtos ecologicamente corretos, mas que não desempenham tão bem quanto os da concorrência, entre outros entraves apontados por pesquisadores de área. Entretanto, alguns estudos recentes estão mostrando que este tipo de inovação pode fazer com que as empresas sejam capazes de melhorar a qualidade de vida no seu entorno e ainda ser muito lucrativa devido ao aumento da demanda por produtos ecologicamente responsáveis por consumidores cada vez mais sensíveis a esse aspecto (AGUILERA-CARACUEL; ORTIZ-DE-MANDOJANA, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Foi optado por este delineamento porque, segundo Yin (2015), por meio do estudo de caso torna-se possível ter uma perspectiva holística de processos organizacionais e administrativos, analisando um fenômeno atual em profundidade. Neste estudo, buscou-se analisar se a inovação sustentável possui relação com o modelo de negócio e o desempenho em empresas familiares. Para atender aos objetivos do estudo foi realizada pesquisa qualitativa. Esse método permite explicar o porquê de determinado evento, exprimindo o que convém ser feito, mas sem quantificação de valores (GOLDENBERG, 1997). Para a coleta de dados qualitativos foi realizada entrevista, observação formal e análise documental.

De acordo com Yin (2015), umas das importantes fontes de informação para um estudo de caso são as entrevistas. Para a realização do estudo foi utilizado roteiro de entrevista retirado de uma tese de doutorado. Segundo Lakatos e Marconi (2010) a entrevista permite investigar fatos ocorridos, conhecer a opinião de pessoas sobre os fatos, perceber o sentimento do indivíduo em relação a algum fato, descobrir qual foi, é, ou seria o comportamento das pessoas ou organizações e descobrir quais fatores influenciam os pensamentos, sentimentos ou ações de indivíduos.

A observação direta, segundo Marconi e Lakatos (2002), é relevante para a pesquisa porque permite que o pesquisador identifique e obtenha provas a respeito de fatos além de levar a um contato mais direto com a realidade. Além disso, faz com se evidencie fatos que não constaram no roteiro de entrevista. E a análise documental reforça os resultados obtidos por meio de entrevista e observação (GIL, 2008). Os documentos utilizados foram os sites e materiais de apresentação utilizados em palestras e feiras, notas fiscais e materiais divulgados pelo Facebook.

3.1 Procedimentos de Análise dos Dados

Os resultados serão descritos a partir de quatro categorias de análise: caracterização da empresa, gestão estratégica para a inovação sustentável, modelo de negócios e desempenho empresarial. De acordo com Godoy (1995, p. 23) em relação a análise de conteúdo conforme a fala dos entrevistados: “um instrumental metodológico que se pode aplicar a discursos diversos e a todas as formas de comunicação”. Para a entrevista nas empresas foram selecionados profissionais com cargos estratégicos e em ambos os casos os entrevistados são sócios proprietários das empresas, possuindo formação apropriada e vasto conhecimento

sobre os temas abordados. As empresas estudadas foram denominadas empresa Alfa e Beta. As dimensões e categorias de análise que embasaram a coleta de dados estão no Quadro 1:

Quadro 1 – Categorias de análise da pesquisa qualitativa.

Categorias de Análise	Variáveis
Gestão estratégica da inovação sustentável	
Postura estratégica para a inovação sustentável	
Postura estratégica	Proativa em produto/processo; Acomodativa em produto/processo; Defensiva em produto/processo.
Práticas de inovação sustentável	
Adaptação dos negócios para a sociedade	– Integração entre a empresa, as comunidades locais e demais <i>stakeholders</i> para a geração de benefícios sociais e ambientais. – Mecanismos de interação da empresa com os <i>stakeholders</i> .
Desenvolvimento de soluções sustentáveis	– Soluções sustentáveis para maximizar os benefícios para a sociedade e o ambiente. – Soluções de produtos e serviços que buscam reduzir o consumo e, por conseguinte reduzir a produção.
Maximização da eficiência energética, hídrica e redução das emissões	– Práticas para melhorar a eficiência energética. – Práticas para melhorar a eficiência hídrica. – Práticas para reduzir as emissões da cadeia de fornecimento.
Criação de valor, a partir do desperdício	– Eliminação do conceito de “resíduo”, a partir da transformação de fluxos de desperdícios existentes em contribuição útil e valiosa para outra produção. – Custos econômicos e ambientais são reduzidos por meio da reutilização de material e transformação de desperdício em valor.
Substituição por processos renováveis e naturais	– Inovação em produtos e processos de produção ao utilizar recursos e energia renováveis e conceber novas soluções imitando os sistemas naturais.
Entrega de funcionalidade ao invés de propriedade	– Alternativas para a substituição de produtos por serviços – sistema de produto-serviço (<i>Product-Service System – PSS</i>). – Ações que busquem a criação e projeção de novas necessidades sustentáveis que possam mudar o curso dos atuais estilos de vida da população.

Fonte: KNEIPP et al. (2018).

3.3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

O Quadro 2 apresenta a caracterização das empresas de forma sintetizada. Os seguintes aspectos foram considerados: tempo de atuação no mercado, localização, setor de atividades, número de funcionários, a receita operacional bruta no ano anterior, tipo de capital.

Quadro 2 – Caracterização das empresas

Características Organizacionais	Empresa Alfa	Empresa Beta
Ano de fundação	1987	1974
Localização	Frederico Westphalalen (RS), Joinville (SC), Montes Claros (MG), Tauá (CE), Rio Branco (AC)	Frederico Westphalen
Setor de atividade	Produção com fibra de vidro e polietileno	Varejo supermercadista
Número de funcionários	450 funcionários	77 funcionários

Média da receita operacional bruta nos últimos três anos	Entre 90 e 300 milhões	Entre 16 milhões e 90 milhões
Tipo de capital	Capital fechado	Capital fechado
Tipo de inovação principal	Em produto e processo	Em processo

Fonte: elaborado pelos autores.

Ambas as empresas possuem tradição na cidade onde se localizam, atuando no ramo de indústria e varejo alimentício, respectivamente, há 31 e 44 anos. Portanto, pode-se deduzir que possuem considerável maturidade de gestão. Mesmo atuando em setores distintos, ambas são empresas familiares o que as conferem características semelhantes.

Nos últimos anos, perceberam as mudanças que foram ocorrendo no mercado, no comportamento e no que a sociedade passou a adotar como prioridade, passando a adaptar suas atividades para o atendimento dessas demandas. No caso da indústria, a demanda por práticas mais sustentáveis refletiu-se em inovações em produto e processo. Para o supermercado, os produtos, ao longo dos anos passaram por mudanças, mas as principais inovações voltadas à sustentabilidade foram realizadas no âmbito de processos. A empresa Alfa é responsável por 450 funcionários e a empresa Beta, por 77.

É importante considerar que os resultados apresentados serão sobre empresas que deliberadamente adotaram práticas de sustentabilidade. Para a empresa Alfa, isso fez parte de uma estratégia para manter-se competitiva no mercado, pois possui uma linha de produtos voltados ao uso eficiente de água. Para a empresa Beta, a preocupação com a sustentabilidade apenas reflete os seus valores, sendo que as práticas adotadas não são fruto de exigências legais nem de busca por algum selo ou certificação.

3.3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

A gestão estratégica para inovação sustentável foi analisada a partir da postura estratégica adotada pela empresa e das práticas de sustentabilidade.

Quadro 3 – Postura estratégica para inovação sustentável

Empresa	Variáveis	Evidências
Alfa	Tipo de inovação	“Claro que em termos de produtos, quase sempre são radicais”; “... mas existem inovações incrementais para a empresa em termos de processos também.”
	Grau de novidade	Existem inovações radicais e incrementais. Mas quanto aos produtos, a maioria é radical.
	Nível de sustentabilidade	“... em termos de produto, sempre é, no nosso conceito, proativa. A gente tenta se antecipar trazendo uma tendência de mercado. Com relação ao nosso processo produtivo, aí já está mais no sentido de acomodativa e defensiva. Então, por exemplo, se existe uma demanda legal, a gente vai fazer alguma coisa pra atender legislação, por exemplo. Mas claro que a gente sempre tenta estar um passo à frente ou pelo menos tendo internamente o que existe de melhor em tecnologia disponível.”
Beta	Tipo de inovação	“Nossa empresa busca inovar em processos... com recolhimento de resíduos do açougue e óleo utilizado na produção da padaria.”
	Grau de novidade	É incremental porque adapta práticas de inovação voltadas à sustentabilidade que já existem.
	Nível de sustentabilidade	Considera proativa porque toma a iniciativa em muitas inovações, não espera exigência alguma de órgãos governamentais.

Fonte: elaborado pelos autores.

De modo geral, ambas as empresas inovaram de forma incremental e isso vem de encontro ao que Szekely e Strebel (2013) afirmam: a inovação incremental envolve determinado nível de novidade em processos, operações, sistemas, modelo de negócios e

pensamento e esse nível de inovação é o que mais ocorre nas empresas. E, considerando os cinco estágios apontados por Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) pode-se afirmar que as empresas se encontram em estágio intermediário na busca por sustentabilidade, no caso da empresa Alfa, e em estágio inicial, no caso da empresa Beta.

Quadro 4 – Práticas de inovação sustentável – adaptação dos negócios para a sociedade e o meio ambiente

Empresa	Variáveis	Evidências
Alfa	Mecanismos de interação com stakeholders	“... a gente procura assim, promover uma série de atividades pra estarmos conectados com a sociedade e mesmo com o meio ambiente.”. “quando nós pensamos num produto, automaticamente esse produto vai gerar benefícios pra comunidade ou pro nosso consumidor”.
	Mecanismos de interação com a sociedade	“Um das principais ferramentas que a gente usa são palestras. A gente faz muita palestra, muitos encontros, trazendo pessoas pra dentro da empresa, que sejam escolas, universidades, empresas, clientes, entidades de classe.”
Beta	Mecanismos de interação com stakeholders	“são parcerias com as universidades locais e com os nossos fornecedores. Um exemplo seria esse nosso projeto, o Super Kids que é a distribuição, e o acompanhamento, o monitoramento das, dessas mudas distribuídas e premiando quem plantou. Através de um cadastro feito na entrega das mudas, por exemplo.”
	Mecanismos de interação com a sociedade	“Na nossa comunidade... patrocinando as comunidades do interior incentivando elas nas práticas de esportes; e ambiental fazendo parcerias com cursos de engenharia florestal e ambiental da Universidade Federal de Santa Maria, com o Projeto Super Kids, com a distribuição de muda de árvores nativas e o acompanhamento das mesmas.”

Fonte: elaborado pelos autores.

Esses resultados corroboram com o que Doluca, Wagner e Block (2018) afirmam sobre as empresas familiares: elas buscam investir em ações que reflitam em benefícios à sociedade e ao meio ambiente porque têm uma elevada preocupação com sua imagem e reputação além de uma grande orientação a ações de longo prazo. Além disso, trazem em seu estudo que as empresas familiares, apesar de investirem menos recursos nessas ações, conseguem extrair benefícios maiores delas, quando comparado com outras empresas.

Quadro 5 – Desenvolvimento de soluções sustentáveis e incentivo à suficiência

Empresa	Variáveis	Evidências
Alfa	Soluções sustentáveis em produtos	“... quando uma pessoa coloca lá os sistemas de captação de água de chuva, está sendo verde, ecológico, pensando no meio ambiente, pensando que a água da companhia de saneamento não vai ser usada. Então, um consumo menor pra sociedade como um todo...”. “... nós temos um produto que é um biodigestor”. “A gente projeta e fabrica pequenas estações de tratamento de água.”. “Então são produtos que as pessoas têm a percepção real de que eles vão sair ganhando com isso. E efetivamente saem.”
	Soluções sustentáveis em processos	“Nós sempre estamos pensando em fazer as mesmas coisas com menos recursos ou fazer mais com os recursos que nós temos.”. “a gente vai desenvolvendo nossas técnicas pra reduzir desperdícios, reduzir tempo de processos”
Beta	Soluções sustentáveis em processos	“A sociedade, apoiamos por meio de doações financeiras e de produtos quando solicitado, e o meio ambiente através das práticas de separação de lixo, venda de resíduos, tratamento de esgoto, entre outras.” “É... nós, a nossa empresa reutiliza as caixas de papelão em que vem as mercadorias pra loja... reduzindo o número de sacolas plásticas, na utilização dessas mesmas e periodicamente se faz, gratuitamente, a distribuição de sacolas retornáveis.”

Fonte: elaborado pelos autores.

Conforme Bocken et al. (2014), as empresas buscam desenvolver ações sustentáveis a fim de gerar benefícios para a comunidade e o meio ambiente. Entretanto, essas ações, no caso na empresa Beta não são divulgadas por meio de mídias e, portanto, grande parte da sociedade local acaba não percebendo essas ações.

Quadro 6 – Maximização da eficiência energética, hídrica e redução das emissões

Empresas	Variáveis	Evidências
Alfa	Eficiência energética	“aí tem iluminação natural, as lâmpadas de baixo consumo, monitores de baixo consumo.”
	Eficiência hídrica	“água da chuva e o tratamento de esgoto. Uma coisa que de novo, nós temos sistemas que eles tratam até 99% do esgoto gerado. Então nesses casos aí a gente tem condição de reuso dessa água;” “o que a gente tenta é nos usos possíveis fazer a utilização de água de chuva.”
	Redução de emissões da cadeia de fornecimento	“... A gente faz um monitoramento assim, junto aos fornecedores, né. Mas nós não temos uma política clara de exclusividade de fornecimento de alguém que tenha algum tipo de selo, credenciamento e tal. A gente não chega nesse nível e de novo, o que a gente faz é tentar, de maneira indireta incentivar ações.” “nós não temos nenhuma política definida e clara nesse sentido.”
Beta	Eficiência energética	“sim... usando somente lâmpadas de led, toda a iluminação da empresa é por lâmpada de led. Foi feito esse investimento nessa situação.”
	Eficiência hídrica	“... nós utilizamos nas torneiras do açougue e padaria, são torneiras com sensor e... com pedal. E temos também a captação de água da chuva que é utilizada nos banheiros e para fazer a limpeza da empresa.”
	Não existe controle das emissões da cadeia de fornecimento	“nós não temos um controle rigoroso das práticas de sustentabilidade dos nossos fornecedores. Mas a gente busca sempre fornecedores que tenham a prática, no caso de produtos mais poluentes que são as lâmpadas e as pilhas. Esses nossos fornecedores, eles usam a logística reversa. O cliente traz a pilha, leva uma nova e essa pilha é recolhida, e esse fornecedor dá o destino correto pra pilha usada. Ou a lâmpada.”

Fonte: elaborado pelos autores.

Pode-se perceber, então, que ambas as empresas buscam realizar medidas que aumentem a eficiência energética, hídrica e reduzam a emissões da cadeia de alguma forma, mesmo que, no caso da cadeia, ainda sejam medidas pequenas, fazem com que essas empresas se destaquem por isso, uma vez que na região estas não são práticas comuns entre as empresas familiares. Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) afirmam que muitas empresas acreditam que as medidas em busca da sustentabilidade ambiental irão diminuir sua competitividade e corroer seus resultados financeiros. Entretanto, segundo os autores, as empresas obtêm benefícios buscando o aumento da eficiência em toda a sua cadeia de valor.

Quadro 7 – Criação de valor a partir do desperdício

Empresas	Variáveis	Evidências
Alfa	Gerenciamento de resíduos	“Tenta sempre desenvolver assim, ferramentas e novas rotinas de trabalho pra minimizar resíduos. Tudo aquilo que é possível ser reciclado, é reciclado.” “... a gente tem um controle muito rigoroso pra que as pessoas não descartem o EPI caso não seja necessário.” “... a gente tenta prolongar o máximo da vida deles porque é um resíduo não reciclável.”
	Redução de custos por meio de reutilização e eliminação do desperdício	“Nós temos papéis, metais, que são reciclados”. “também são formas que nós encontramos de minimizar o desperdício”.
Beta	Gerenciamento de resíduos	“ela recicla todo o papel e todo o plástico. Tem uma empresa que recolhe e tem um valor financeiro pra empresa, desses produtos que ela leva, e também temos o óleo vegetal que é usado na padaria, ele é embalado e tem outra empresa que recolhe”. “Temos também o recolhimento dos resíduos do

		açougue”. “também tem todo o esgoto sanitário e de produção, nós temos o sistema de tratamento. Ele filtra 80% das impurezas, então essa água sai praticamente, com mais algum tratamento, ela poderia até ser reutilizada.”.
	Redução de custos por meio de reutilização e eliminação do desperdício	“Porque no momento em que a gente faz a seleção do papel e do plástico, essas empresas, eles pagam pra fazer o recolhimento.”. “E tem a parte da reutilização das caixas de papelões que como não estão danificadas, a gente reutiliza usando elas pra embalar mercadoria que vão pros clientes. Reduzindo, assim, o número de sacolas plásticas que vão pro meio ambiente.”

Fonte: elaborado pelos autores.

Segundo Nidumolu, Prahalad e Rangaswani (2009), o objetivo inicial das empresas, quando buscam adequar-se a um viés mais sustentável é melhorar a sua imagem, porém, grande parte acaba reduzindo custos e até criando novos negócios.

Quadro 8 – Substituição por processos renováveis e naturais

Empresas	Variáveis	Evidências
Alfa	Não concebe novas soluções quanto a processos renováveis e naturais	“não, porque o nível de tecnologia hoje, ele não é pro nosso processo produtivo, ele não é ainda compatível com tecnologias conhecidas por nós como sendo disponíveis.”.
Beta	Inovação em produtos e processos concebendo novas soluções	“... por enquanto a empresa ainda não tem. Mas como a gente tem um projeto, que já está em andamento, da nova loja, nós temos o projeto de energia solar. Não está em funcionamento ainda, mas em 2019, já vai estar funcionando.”.

Fonte: elaborado pelos autores.

As práticas de exploração sustentável de uma atividade econômica são enfatizadas pela necessidade que as empresas possuem de continuamente realizarem melhoria incrementais para reduzir custos por meio de eficiência material e energética (MALETIC; MALETIC; GOMISCEK, 2017). Também vai de encontro com o Bocken et al. (2014) preconizam sobre a necessidade de se buscar a redução dos impactos ambientais por meio da identificação das limitações de recursos ligados aos recursos não renováveis e sistemas de produção.

Quadro 9 – Entrega de funcionalidade ao invés de propriedade

Empresas	Variáveis	Evidências
Alfa	Parceria público-privada e com clientes	“... existe um mercado aí que está se mostrando principalmente parcerias público-privadas na parte de tratamento de esgoto, né. Então são empresas que não vendem o sistema de tratamento de esgoto, mas cedem esses sistemas e administram...”.
	Criação e projeção de novas necessidades sustentáveis	“... há um tempo atrás e mesmo hoje ainda, em muitas regiões não existe tratamento de esgoto. É uma deficiência, né? existe uma lacuna muito grande aí.”.
Beta	Voltada apenas para a comercialização de produtos	“como nós somos uma empresa de comércio varejista de gêneros alimentícios, o único serviço que a empresa presta é no atendimento. No caso... o cliente faz uma compra via telefone ou a gente faz essa entrega pro cliente, mas seria isso mesmo.”.
	Incentivo à sustentabilidade	A nossa empresa busca incentivar os nossos clientes e fornecedores nessa prática sustentável, né. Trazendo benefícios, não só pro meio ambiente, mas pra toda a sociedade.

Fonte: elaborado pelos autores.

Conforme Hansen, Dunker e Reichwald (2009), o sistema de produto-serviço (*Product-Service System – PPS*), possui algumas limitações, pois apenas atenua os impactos

negativos das inovações em produto. Hoje, as estruturas necessárias para se manter um estilo de vida são as maiores ameaças à sustentabilidade, e a substituição de produtos por serviços tem potencial para melhorar significativamente os resultados da sustentabilidade por desenvolver soluções alternativas e que ainda assim, atendem às necessidades dos clientes.

Quadro 10 – Adoção do papel de liderança

Empresas	Variáveis	Evidências
Alfa	Postura adotada	“ela adota a postura de seguidora, mas 80% do histórico dela é de liderança.”
	Cuidado com a saúde dos colaboradores	“... Quando a gente investe em saúde e segurança, e aí tem um mundo por trás com relação à medicina do trabalho, saúde ocupacional, o acompanhamento de psicólogo, técnicos de segurança do trabalho, toda a parte de coordenação e o apoio da própria engenharia também.”.
Beta	Cuidado com a saúde de colaboradores	“... a empresa possui plano de saúde, seguro de vida... nós fornecemos também e monitoramos o uso dos EPI's, temos cuidado com a ergonomia também. E buscamos sempre ter um ambiente saudável no trabalho.”.
	Parceria com fornecedores para realizar projetos voltados à sustentabilidade	“... nós não temos nenhum sistema de produção de fornecedores voltados para benefício social e ambiental. Mas nós buscamos sempre o apoio desses fornecedores na condução desses projetos ambientais ou parcerias que a gente faz também com outras entidades sem fins lucrativos aqui da nossa cidade.”.

Fonte: elaborado pelos autores.

De acordo com Seuring e Müller (2014), a busca por maior cuidado com os stakeholders é o que motiva um negócio a objetivar a sustentabilidade. E dentre os stakeholders, os clientes seriam os de maior relevância porque nenhuma inovação em produto ou serviço tem valor se não for aceito pelo cliente, seguido pelas exigências dos órgãos governamentais, no caso do estudo, no que se refere à segurança no trabalho.

3.3.3 MODELO DE NEGÓCIOS

Os Quadros 11, 12, 13, 14 e 15 tratam de aspectos pertinentes ao modelo de negócio das empresas considerando, respectivamente, sua proposição de valor, grau de modificação do modelo de negócio com vistas à sustentabilidade, relação com a cadeia de suprimentos, relacionamento com clientes, modelo financeiro e desempenho empresarial.

Quadro 11 – Proposição de valor da empresa

Empresas	Variáveis	Evidências
Alfa	Definição do modelo de negócio	“Nós temos o princípio de que queremos promover produtos sustentáveis e que gerem bem-estar das pessoas...”. “a própria visão da empresa, né, está nesse sentido, que é atuar com soluções ambientais na sobrevivência humana convictos de que onde houver água, haverá vida.”.
	Proposição de valor	“... nossos valores, todos eles estão lá contemplados, né. então quando nós falamos em foco no cliente e no resultado...”. “Esse comprometimento também é com as comunidades em que nós estamos inseridos e com o próprio meio ambiente. Então está bem alinhado.”.
Beta	Definição do modelo de negócio	“... por ser uma empresa familiar, ela busca sempre fornecer pros nossos clientes... pros nossos funcionários, um ambiente acolhedor. Tratando todos eles como se fosse uma família...”.
	Proposição de valor	“... vender produtos... oferecer um atendimento sempre priorizando a ética e o respeito tanto com nosso colaborador e o nosso cliente de forma que a geração de valor financeiro, ela se multiplique em criação de valor pra sociedade e o meio ambiente.”.

Fonte: elaborado pelos autores.

Alguns autores como Berrone et al. (2010) e Block; Wagner, (2013) expuseram que em alguns estudos as empresas familiares se mostraram mais preocupadas com objetivos não financeiros como identidade, longevidade, preservação de recursos e também de uma imagem positiva relacionada à sua reputação. Essas prioridades levariam essas empresas a adotar um modelo de negócios que daria mais importância às questões sociais e aos stakeholders.

Quadro 12 – Grau de modificação do modelo de negócios

Empresas	Variáveis	Evidências
Alfa	Diferentes ciclos de produção	“assim, a gente teve algumas, algumas modificações no nosso modelo de negócio.”. “a gente sofreu diferentes ciclos então o ciclo foi da antena parabólica, o outro ciclo foi da caixa d’água... o outro ciclo foi do tratamento de esgoto doméstico, depois outro ciclo foi o tratamento de esgoto e efluentes industriais. Então a empresa foi se reinventando nesse momento todo.”.
Beta	Sem inovação no modelo de negócio, mas a sustentabilidade foi incluída.	“Essas atividades, essa pratica de sustentabilidade, elas vieram ao encontro do nosso modelo de negócio. Isso só veio a agregar a nossa empresa”.

Fonte: elaborado pelos autores.

No caso da empresa Beta, esta destoa um pouco do que Schalteger, Lüdeke-Freud e Hansen (2012) preconizam. Esses autores afirmam que a orientação dos negócios para a sustentabilidade, exige uma contínua adaptação ou até mesmo uma mudança radical no modelo de negócio da empresa. Uma mudança radical pôde ser percebida no caso da empresa Alfa e a adaptação gradual, no caso da empresa Beta.

Quadro 13 – Cadeia de suprimentos

Empresas	Variáveis	Evidências
Alfa	Sustentabilidade na cadeia de suprimentos	“... a gente procura estar conectado com bons fornecedores, fornecedor de boa índole, né... e na verdade como a Bakof, ela tem uma posição de destaque no mercado, ela também não tem como fornecedor, assim, qualquer fornecedor, né. ela geralmente está conectada com os principais fornecedores a nível de Brasil e a nível de mundo. ... nesses segmentos. Então são empresas também que estão bem conectadas com a questão de sustentabilidade ambiental...”
Beta	Sustentabilidade na cadeia de suprimentos	“Como a gente não tem um programa de controle de sustentabilidade dos nossos fornecedores, e muitos desses fornecedores, e gente depende somente deles, porque às vezes tem só ele que fornece um tipo de produto pra nós. Então a não ser esse da... do caso da pilha, da lâmpada...”

Fonte: elaborado pelos autores.

Em relação à cadeia de suprimentos, Boons e Lüdeke-Freund (2013), salientam o papel dos fornecedores na gestão sustentável da cadeia, e as empresas em questão ainda necessitam evoluir nesse sentido.

Quadro 14 – Relacionamento com os clientes

Empresas	Variáveis	Evidências
Alfa	Buscam inculir nos clientes a importância da sustentabilidade	“... Acho que a maior relação mesmo que nós temos é no sentido de conscientização através das palestras e encontros que nós promovemos. Cada conversa que nós temos com algum cliente, né, com os funcionários dos lojistas, com entidades de classe e tal. Nós estamos, na verdade, plantando lá, uma sementinha de sustentabilidade, né. Por quê? Porque logicamente está ligado ao nosso produto.”.
Beta	Projetos incentivando atitudes sustentáveis	“Seria um dos casos, seria o projeto Super Kids, que seria com as crianças tentando incentivar elas na prática de... da sustentabilidade, plantando árvores nativas, mantendo elas e premiando essas crianças.”.

Fonte: elaborado pelos autores.

Boons e Lüdeke-Freund (2013) reafirmam a importância de se envolver os clientes nas práticas sustentáveis da empresa e na busca de um consumo mais consciente.

Quadro 15 – Modelo financeiro

Empresas	Variáveis	Evidências
Alfa	Modelo financeiro para valorizar as pessoas	“Nós temos uma política de valorização das pessoas, de promoção interna. Pelo fato de nós termos unidades em áreas diferentes em outros estados, permite também a mobilidade das pessoas, o próprio crescimento profissional.” “... É estar alinhado com gestão de salários, benefícios, né... e de novo, promover a inserção das pessoas nas comunidades, promover treinamento, capacitação permanente. Subsidiando, inclusive, treinamentos, promover treinamentos.”
	Modelo financeiro como responsável pelos impactos ecológicos e sociais na empresa	“... como eu comentei nos últimos dez anos e especialmente os últimos três, quatro anos a gente tem destinado um bom orçamento pra essa área. Então assim, a gente trabalha muito sob demanda, ou seja, se há uma necessidade de melhoria, alteração.”
Beta	Modelo financeiro contempla a sustentabilidade	“...no caso ali dos funcionários, dos colaboradores, esse seguro de vida, o plano de saúde, ele vai trabalhar mais focado, mais satisfeito com a empresa. Então eu acho que isso traz um benefício financeiro pra nós. E no caso ali na seleção e classificação do papel e do plástico também, foi adquirido uma prensa hidráulica, e o custo da energia e mesmo o custo do funcionário que trabalha com isso, a empresa obtém retorno através da venda desse produto, ele traz um retorno financeiro pra empresa.”
	Retorno financeiro incentiva ações de sustentabilidade social e ambiental	“... financeiramente, ele só traz benefício pra empresa, né. então esses projetos ambientais: o projeto Super Kids, o projeto da separação do lixo, isso traz um... o nosso cliente ele têm com bons olhos a nossa empresa. então isso nos traz um retorno financeiro bom também.”

Fonte: elaborado pelos autores.

Esse modelo financeiro que visa uma distribuição adequada de custos e benefícios econômicos entre as partes interessadas corrobora novamente com o estudo de Boons e Lüdeke-Freund (2013), onde afirmam que o modelo financeiro precisa demonstrar que custos e benefícios econômicos estão sendo adequadamente distribuídos entre os agentes envolvidos no negócio.

Quadro 16 – Desempenho empresarial

Empresas	Variáveis	Evidências
Alfa	Desempenho financeiro estão conforme o esperado	“dentro dos padrões do nosso segmento.”
	Desempenho inovador	“... nota de um a dez, seria 8...”
	Desempenho de produção supera as expectativas	“Bem elevado. É um... na verdade é o cerne da nossa atividade, a gente está todos os dias reinventando, analisando indicadores, propondo melhorias.”
	Desempenho de mercado acima da média	“... tem uma participação significativa de mercado é... somos líderes no Sul do Brasil no segmento de caixa d`água, nos três estados do Sul. E somos a segunda empresa a nível de Brasil no segmento de caixa d`água, né. não atendíamos o Nordeste do país, em 2014 começamos a atuar naquela região lá e a partir daí se pode dizer que a gente atua a nível nacional. Então nós atendemos o Brasil inteiro. Então o desempenho de mercado é o resultado do que as próprias pesquisas especializadas das revistas, né, que tem do segmento de construção apontam.”
Beta	Desempenho	“... eu acho que a nossa empresa... acho que ela está dentro da média dentro

	financeiro	da nossa região, do nosso estado. Acho que está bom.”.
	Constante busca por inovação	“nossa empresa busca estar sempre inovando...”. “... a gente está fazendo uma nova loja aqui, buscando dar maior a essa... um atendimento melhor pro nosso cliente, que hoje a nossa empresa já está até um pouco pequena pela quantidade de cliente, então a gente está investindo nisso, inovando, numa loja mais moderna, continuando com a visão da sustentabilidade...”.
	Uso de indicadores de desempenho de produção	“... eu acho que o nosso desempenho é muito bom porque a gente sempre faz o cálculo entre o número de colaborador, com o valor financeiro, o valor agregado que outros setores trazem pra dentro da empresa. então, analisando por esse lado, o lado financeiro, o desempenho é muito bom.”.
	Desempenho de mercado indicado por meio de pesquisas de marketing	“... considerando uma realidade regional, nossa empresa, hoje, através de pesquisas feitas junto de nossos clientes, na nossa cidade, na região a empresa é uma das líderes no segmento de supermercado aqui na nossa região.”

Fonte: elaborado pelos autores.

Quanto ao desempenho empresarial, o estudo de Aguilera-Caracuel e Ortiz de Mandojana (2013) mostra que empresas que inovam com vistas à sustentabilidade, muitas vezes não têm grandes melhoras no desempenho financeiro se comparado a empresas que não o fazem. Contudo, segundo os autores, a inovação sustentável tem capacidade para melhorar potencialmente o desempenho financeiro de uma empresa, e esse efeito requer persistência, pois pode levar algum tempo para que possa ser visto de forma concreta nos relatórios. Além disso, é possível perceber que a economia de energia, redução da poluição e reciclagem de resíduos, potencializam os resultados financeiros positivos no longo prazo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise das empresas, percebe-se que ambas possuem uma postura proativa no que tange às questões da sustentabilidade, pois os entrevistados afirmaram que as empresas buscam estar sempre um passo à frente das exigências governamentais. De acordo com o estudo de Doluca, Wagner e Block (2018) é notável que empresas familiares, apesar terem levado certo tempo para atentarem-se às questões da sustentabilidade, tendem a ser menos voláteis e obter maior continuidade nessas atividades de inovação. Porém, mesmo não possuindo gestão ambiental corporativa ou selo que comprove a sua busca pela sustentabilidade, demonstram preocupação com as questões do *Triple Bottom Line*, apresentadas por Elkington (1994), que pode ser comprovada por meio de suas ações, mesmo que de forma incremental, ainda.

Quanto à adaptação dos negócios à sociedade, as empresas mostraram-se proativas. Nesse ponto pode ser considerado influente o fato de estarem localizadas em cidade pequena. No caso da empresa Alfa, que possui sede em outros estados talvez esse não seja um fator tão impactante, mas para a empresa Beta é de extrema importância estar integrada e influenciando positivamente a sociedade onde atua. Considerando o que foi relatado na entrevista e a realidade em que estão inseridas, talvez a parte social impacte mais na imagem e reputação das empresas do que a questão ecológica.

Ambas têm investido no desenvolvimento de ações para maximizar os benefícios para a sociedade e o ambiente. O profissional da empresa Alfa relatou que muitas práticas de reciclagem e reutilização estão em vigor, porém, outras tantas foram iniciadas e não foram levadas adiante pelo fato de não serem sustentáveis economicamente (demandavam muita energia). Em visita à empresa foram visualizados as cisternas para captação de água da chuva, além de iluminação natural desde os pavilhões de produção até a área administrativa. Na empresa Beta os investimentos em soluções que minimizam os impactos ambientais pela reutilização de recursos também, são altos, porém foi relatado que sempre houve ganho financeiro. Wagner (2010) afirma que ações relacionadas à questão ambiental impactam

diretamente no desempenho econômico da empresa enquanto aquelas voltadas ao social, impactam mais na questão da imagem do que em resultados financeiros.

Percebe-se que as empresas evitam ao máximo o desperdício e buscam sempre que possível reutilizar recursos sendo motivadas pelos benefícios financeiros advindos dessas práticas. Também demonstraram reconhecer a importância da adoção de recursos renováveis e naturais. Entretanto, avaliaram que não existe incentivo governamental nesse sentido e são opções que requerem um grande investimento financeiro. No caso da empresa Alfa, o profissional entrevistado considerou que, pelo fato de terem um uso intensivo de energia na produção, ainda não visualizaram outras opções economicamente viáveis. Na empresa Beta, houve o relato de que irá investir no uso de energia solar, mesmo com custos iniciais considerados altos. Conclui-se então, que a priorização das práticas corrobora com que Maletic, Maletic e Gomiscek (2017) afirmam sobre a exploração sustentável de uma atividade econômica: elas são enfatizadas pela necessidade que as empresas têm de continuamente realizarem melhorias incrementais para reduzir custos.

O estudo mostra que as empresas familiares podem levar a questão da sustentabilidade como um assunto estratégico, uma vez que consideram que os investimentos em inovações orientadas a sustentabilidade trazem inúmeros benefícios para elas e ao seu entorno, de forma que isso reflete no modelo de negócio e também no desempenho empresarial.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, Richard et al. Sustainability-oriented innovation: a systematic review. **International Journal of Management Reviews**, v. 18, n. 2, p. 180-205, 2016.
- AGUILERA-CARACUEL, Javier; ORTIZ-DE-MANDOJANA, Natalia. Green innovation and financial performance: An institutional approach. **Organization & Environment**, v. 26, n. 4, p. 365-385, 2013.
- BERRONE, Pascual et al. Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?. **Administrative Science Quarterly**, v. 55, n. 1, p. 82-113, 2010.
- BELTRAMELLO, Andrea; HAIE-FAYLE, Linda; PILAT, Dirk. Why new business models matter for green growth. 2013.
- BOCKEN, Nancy MP et al. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of cleaner production**, v. 65, p. 42-56, 2014.
- BOONS, Frank; LÜDEKE-FREUND, Florian. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p. 9-19, 2013.
- BOONS, Frank et al. Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p. 1-8, 2013.
- BOONS, Frank; WAGNER, Marcus. Assessing the relationship between economic and ecological performance: Distinguishing system levels and the role of innovation. **Ecological Economics**, v. 68, n. 7, p. 1908-1914, 2009.
- BLOCK, Joern H.; WAGNER, Marcus. The effect of family ownership on different dimensions of corporate social responsibility: Evidence from large US firms. **Business Strategy and the Environment**, v. 23, n. 7, p. 475-492, 2014.
- CHESBROUGH, Henry; ROSENBLOOM, Richard S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and corporate change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

- DOGANOVA, Liliana; EYQUEM-RENAULT, Marie. What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship. **Research Policy**, v. 38, n. 10, p. 1559-1570, 2009.
- DOLUCA, Hüseyin; WAGNER, Marcus; BLOCK, Jörn. Sustainability and Environmental Behaviour in Family Firms: A Longitudinal Analysis of Environment-Related Activities, Innovation and Performance. **Business Strategy and the Environment**, v. 27, n. 1, p. 152-172, 2018.
- ELKINGTON, John. Governance for sustainability. **Corporate Governance: An International Review**, v. 14, n. 6, p. 522-529, 2006.
- FREZATTI, Fábio et al. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 601-619, 2017.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Editora Record, 1997.
- HANSEN, Erik G.; GROSSE-DUNKER, Friedrich; REICHWALD, Ralf. Sustainability innovation cube—a framework to evaluate sustainability-oriented innovations. **International Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 04, p. 683-713, 2009.
- KNEIPP, Jordana Marques et al. Gestão Estratégica da Inovação Sustentável: Um Estudo de Caso em Empresas Industriais Brasileiras. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 27, p. 131-185.
- LAKATOS Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LOPEZ-VALEIRAS, Ernesto; GOMEZ-CONDE, Jacobo; NARANJO-GIL, David. Sustainable innovation, management accounting and control systems, and international performance. **Sustainability**, v. 7, n. 3, p. 3479-3492, 2015.
- MALETIČ, Matjaž et al. Sustainability exploration and sustainability exploitation: From a literature review towards a conceptual framework. **Journal of Cleaner Production**, v. 79, p. 182-194, 2014.
- MALETIČ, Matjaž; MALETIČ, Damjan; GOMIŠČEK, Boštjan. The role of contingency factors on the relationship between sustainability practices and organizational performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 171, p. 423-433, 2017.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- NIDUMOLU, Ram; PRAHALAD, Coimbatore K.; RANGASWAMI, Madhavan R. Why sustainability is now the key driver of innovation. **Harvard business review**, v. 87, n. 9, p. 56-64, 2009.
- OECD (2011), *Better Policies to Support Eco-innovation*, OECD Studies on Environmental Innovation, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264096684-en>.
- OSTERWALDER, Alexander et al. The business model ontology: A proposition in a design science approach. 2004.

PETRY, Luiz Inácio; MOREIRA NASCIMENTO, Auster. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças-USP**, v. 20, n. 49, 2009.

SCHALTEGGER, Stefan; WAGNER, Marcus. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. **Business strategy and the environment**, v. 20, n. 4, p. 222-237, 2011.

SCHALTEGGER, Stefan; LÜDEKE-FREUND, Florian; HANSEN, Erik G. Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 6, n. 2, p. 95-119, 2012.

SCHUMPETER, Joseph A. Capitalismo, socialismo e democracia. trad. de ruy Jungmann. rio de Janeiro. **Jorge Zahar**, 1961.

SEBRAE. As características de negócios familiares. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 06 jun 2018.

SZEKELY, Francisco; STREBEL, Heidi. Incremental, radical and game-changing: Strategic innovation for sustainability. **Corporate Governance**, v. 13, n. 5, p. 467-481, 2013.

YIN Robert K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 5ª Ed. Bookman: Porto Alegre, 2015.

WAGNER, Marcus. The role of corporate sustainability performance for economic performance: A firm-level analysis of moderation effects. **Ecological Economics**, v. 69, n. 7, p. 1553-1560, 2010.