

PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Andressa Hennig Silva¹
Maria Ivete Trevisan Fossá²

Resumo: Discussões acerca da responsabilidade social corporativa vêm adquirindo importância em todos os tipos de organizações, incluindo as familiares. O presente trabalho configura-se como um estudo de caso, de abordagem qualitativa, realizado em uma empresa familiar que está na quarta geração, atua no ramo de bebidas e situa-se no interior do Rio Grande do Sul. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, análise documental e observação participante, a fim de compreender como os valores relativos à Responsabilidade Social Corporativa são percebidos pelos colaboradores e que práticas no cotidiano da organização estudada são elencadas como prioritárias. Os dados coletados foram analisados à luz da análise de conteúdo (BARDIN, 1977), apontam que a empresa familiar assume valores ligados à responsabilidade socioambiental, comprometimento e motivação dos colaboradores e ética nos negócios como balizadores de práticas de responsabilidade social corporativa.

Palavras-Chaves: Empresa familiar; Responsabilidade Social Corporativa; Ética.

PRACTICES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: THE PERCEPTION OF THE EMPLOYEES IN A FAMILY BUSINESS

Abstract: Discussions about corporate social responsibility have been acquiring importance in all types of organizations, including the family. The present work configures itself as a case study, of qualitative approach, conducted in a family-owned company that is in the fourth generation, serves on the chain of drinks and is located in the interior of Rio Grande do Sul. Data were collected through in-depth interviews, document analysis and participant observation in order to understand how the values related to Corporate Social Responsibility are perceived by employees and which practices in everyday studied organization are listed as priorities. The collected data were analyzed in the light of the content analysis (BARDIN, 1977), indicate that the family firm takes on values related to social and environmental responsibility, commitment and motivation of employees and business ethics as benchmarks of corporate social responsibility practices.

Keywords: Family business; Corporate Social Responsibility; Ethics.

¹ Doutoranda e Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Endereço: Campus José Mariano da Rocha Filho - UFSM, Prédio 74 C. Camobi - Santa Maria (RS) CEP: 97019-900. E-mail: ahs.andressa@gmail.com

² Doutora em Administração (UFRGS) Professora Associada nível II. Departamento de Comunicação Social e Departamento de Ciências Administrativas. da Universidade Federal de Santa Maria.

Introdução

Empresas familiares representam cerca de 80% do total de todas as empresas no mundo, sendo que grande parte delas estão entre as maiores e mais bem sucedidas (GERSICK *et al.*, 1997). No contexto do Brasil, essa situação não é diferente, uma vez que inúmeras empresas nacionais existentes também são consideradas familiares (MACEDO, 2001). Mesmo que inexistam dados fidedignos que projetem o real percentual de empresas familiares no Brasil, já que diferentes definições podem ser adotadas nas pesquisas, fala-se que o percentual pode chegar a 90% (BETLEM, 1994; OLIVEIRA, 1999). Essas afirmações denotam a importância das empresas familiares tanto no Brasil quanto no mundo, em relação às esferas econômica, social, política e cultural (BERNHOEFT, 1989).

Discussões acerca das questões relacionadas à responsabilidade social corporativa vêm, cada vez mais, adquirindo importância em todos os tipos de organizações atualmente, incluindo as familiares. Fischer (2002) aponta que se torna inevitável, para as organizações, adotar um papel abrangente, consciente e ativo em suas relações com a sociedade. Seguindo a tendência mundial da sociedade, que espera das organizações não somente a função de obtenção de lucros, mas maiores responsabilidades na gestão de seus recursos intangíveis, preservação ambiental, projetos sociais, criação de uma postura sensível às injustiças do mundo, assumem, assim, sua parcela de responsabilidade social.

Essa nova configuração das relações entre empresa e sociedade configura-se, na prática, como uma mudança de paradigma, relacionando a imagem da organização a questões pautadas em preceitos éticos, sobrepondo-se, assim, às obrigações de respeitar as leis. Desse modo, o encadeamento de ações éticas e socialmente responsáveis deve transparecer e estar atrelado aos princípios da empresa, sendo sua contribuição para uma sociedade mais igualitária e justa. Visualiza-se, então, que a lógica empresarial de tempos anteriores, voltada apenas à obtenção de lucro, perde força no contexto atual da sociedade. Surge, desse modo, uma nova forma de administrar as organizações, caracterizado pela ética e pela responsabilidade social nas relações com os *stakeholders* (SCHOMMER, 2000). Esse novo modelo é baseado no respeito à dignidade humana, no crescimento sustentável, na preocupação com políticas e ações sociais que vislumbram a produção e comercialização de produtos e serviços chamados “socialmente responsáveis”, que não empregam mão de obra infantil e escrava, que investem em programas sociais, utilizam os recursos ambientais de modo a garantir a sua preservação, além do respeito e do cumprimento às leis que normatizam as práticas empresariais (TENÓRIO, 2004).

Uma vez que as empresas familiares apresentam características diferenciadas das demais organizações, enfatiza-se a necessidade de elas assumirem uma postura que as legitime perante os seus públicos de interesse. Ética e responsabilidade social na empresa familiar emergem como pressupostos básicos para preservar sua atuação no mercado cada vez mais competitivo e profissional. A conduta ética deve ser a preocupação maior da empresa, por estar relacionada à realização do ser humano.

Frente ao contexto exposto, este estudo tem a intenção de apresentar alguns resultados concernentes às questões de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), advindos de um estudo mais amplo que abordou os valores organizacionais legitimados através dos rituais organizacionais em empresas familiares. Sendo assim, são apresentadas as ações vinculadas a RSC de uma empresa familiar, que está na 4ª geração da família, pertencente ao ramo de bebidas, situada no interior do estado do Rio Grande do Sul.

Este estudo foi estruturado da seguinte forma: após o resumo e a introdução, apresenta-se o referencial teórico, abordando as temáticas: empresa familiar e responsabilidade social corporativa. Logo após, tem-se o método que delimita a pesquisa, a apresentação e a discussão dos resultados. E, por fim, considerações finais, incluindo limitações do estudo e sugestão de futuras pesquisas, e as referências.

2. Referencial Teórico

Esta seção tem o intuito de apresentar o referencial teórico que concedeu suporte à presente pesquisa e divide-se em três subseções, a saber: Empresa Familiar, Responsabilidade Social Corporativa, Responsabilidade Social Corporativa nas Empresas Familiares.

2.1. Empresa Familiar

O consenso entre os autores, no que tange ao conceito de empresa familiar, ainda é inexistente (DÉRY et al., 1993). Autores como Donnelley (1976), Lodi (1993) e Rebouças (1999) valem-se de conceitos mais restritos, afirmando que uma empresa é familiar quando ocorre o processo de sucessão dos membros fundadores, ou seja, uma empresa fundada por alguém que não possui herdeiros jamais será uma empresa familiar. Bernhoeft (1989), Leone (1991) e Longenecker *et al* (1997) ampliam essa visão, afirmando que uma empresa pode ser familiar, independentemente da sucessão de gestão e do grau de parentesco, se apresentar as seguintes características: controle acionário exercido por uma família; parentes ocupando posições estratégicas; identificação entre as crenças e os valores da organização com os da família (BERNHOEFT, 2005). Macedo (2001) ressalta que o que existe em comum entre os conceitos é o fato da existência de relações familiares entre os dirigentes, interferindo na dinâmica de funcionamento da empresa.

A perspectiva que sustenta o conceito, prevendo a sucessão de diretoria, pressupõe que, à medida que os herdeiros assumem a direção, tendem a preservar práticas e valores iniciados pelos fundadores; sendo assim, uma empresa é familiar quando os valores organizacionais identificam-se com os do fundador ou da família (LODI, 1993).

Contudo, Bernhoeft (1989) advoga que uma empresa não pode ser considerada como familiar somente quando segue a linha supracitada. O autor afirma que a organização pode também ser qualificada como tal, à medida que existem relacionamentos balizados em variáveis como dedicação, afetividade, gostar e não gostar, tempo de casa, dentre outros. De acordo com Silva, Fischer e Davel (1999), para caracterizar uma empresa como familiar, ela deve admitir simultaneamente os seguintes atributos: propriedade, parcial ou integral, do capital; influência sobre a direção estratégica; influência ou identificação dos valores organizacionais com os da família e decisão sobre o processo sucessório.

Conforme Lethbridge (1997), existem diferentes tipos de empresas familiares:

a tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o

controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; e a de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa (LETHBRIDGE, 1997, p. 77).

Nessa mesma linha de raciocínio, Bernhoeft (1989) afirma que, quando o fundador responsabiliza-se pela gestão da organização, existem alguns traços sobressalentes como:

- a valorização dos funcionários antigos, principalmente os que começaram com o fundador;
- a provisão de cargos, promoções e premiações geralmente segue critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos trabalhadores, em detrimento da produtividade ou até mesmo da qualidade desse serviço;
- influência de laços afetivos nos comportamentos, nos relacionamentos e nas decisões empresariais;
- preferência pela comunicação verbal e por contatos pessoais;
- exigência de dedicação ilimitada ao trabalho (sem horário fixo para sair, dispor dos fins de semana, levar tarefas para realizar em casa);
- vínculo exclusivo com a empresa;
- ambiguidade entre as decisões emocionais e as racionais;
- aplicação frequente de “jogos de poder”, prevalecendo a habilidade política em detrimento da competência.

Conforme exposto, em rigor, não há uma definição de empresa familiar que seja completamente aceita e legitimada pelos teóricos do tema; ressalta-se, ainda, que muitas características visualizadas em empresas familiares também podem ser vistas nas demais empresas, dificultando ainda mais sua conceitualização. Demonstra-se, nesse caso, que o aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada do que apenas ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias (BERNHOEFT, 1989).

Contudo, grande contingente de autores que se dedicam ao estudo desse tipo de empresa concorda que uma empresa é familiar quando: a) os valores organizacionais coincidem com os valores de uma família; b) a maioria de seu controle pertence a uma ou mais famílias; c) alguns acionistas/sócios atuam como conselheiros ou diretores da organização, e por fim; d) existe mais de uma geração envolvida, mostrando a intenção de continuidade da organização. (BERNHOEFT, 1989; LODI, 1993; LETHBRIDGE, 1997).

Empresas familiares geralmente desenvolvem relacionamentos mais informais; seja no âmbito interno ou externo, tal fato é percebido pelo mercado, fazendo com que clientes e fornecedores depositem maior confiança, em função da possibilidade de concretizar negócios com os membros da família proprietária. Nesse contexto, o fundador desempenha papel relevante na trajetória da empresa, pois nela projeta suas crenças e seus valores, estabelecendo a missão da organização, definindo objetivos pretendidos e delimitando a rota, o caminho para a empresa seguir, bem como as metas que pretende alcançar no longo

prazo (BARRETO, 2003).

Para fins desta pesquisa, utilizar-se-á o conceito teórico que caracteriza uma empresa como familiar defendido por autores como Donnelly (1964); Lodi (1993); Rebouças (1999). Ou seja, empresa familiar é toda aquela que tem sua origem e história vinculadas a uma família ou grupo familiar e está alicerçada em valores essenciais preconizados por seus fundadores, os quais são mantidos e ampliados durante a trajetória da organização, prevendo sucessão de gerações vinculadas à administração do negócio.

2.2. Responsabilidade Social Corporativa

A temática que contempla a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) está sendo, cada vez mais, explorada e estudada nos últimos anos, tendo em vista as mudanças sociais, políticas e econômicas de ocorrência mundial. No Brasil, pesquisas apontam que as organizações despertaram a fim de promover ações de responsabilidade social, envolvendo as comunidades locais, voluntariado, ações sociais e ambientais.

As organizações passam a perceber que os principais problemas sociais refletem no processo de desenvolvimento de seus negócios e, também, do país. Desse modo, a busca pela emancipação da sociedade passa a ser questão fundamental das preocupações dos executivos.

Os anos 90 foram marcados pelo movimento ascendente de valorização da responsabilidade social corporativa, sendo que algumas entidades representativas importantes começam a se consolidar, entre elas o Instituto Ethos de Responsabilidade Social; o Instituto de Cidadania Empresarial; a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES); o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife) e o Instituto Brasileiro de Análises Sociais (Ibase).

O conceito de RSC vai além de ações sociais pontuais; conforme o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, RSC pode ser conceituada como a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os seus públicos de interesse e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2004). Tal definição conduz a reflexões acerca do papel das empresas nas suas relações com seus diferentes *stakeholders*. Maximizar os ganhos é uma forma de atender os acionistas, enquanto que desenvolver ações sociais vislumbra as necessidades da comunidade. A definição de Responsabilidade Social Corporativa aqui definida supõe o desenvolvimento de uma política responsável de gestão das relações da empresa com colaboradores, clientes, concorrentes, meio-ambiente e governo, além de acionistas e comunidade.

Segundo Fischer (2002), a RSC deve se imbricar aos padrões culturais da empresa, constituindo assim suas estratégias de negócio e influenciando a missão, a visão e os valores. Entretanto, muitas vezes, as iniciativas das organizações em prol da população desassistida se limitam a ações pontuais e heterogêneas. Sendo assim, não desenvolvem projetos ou programas com práticas planejadas e sistematizadas, caracterizando práticas assistencialistas e filantrópicas, por meio de doações e de prestação de auxílio financeiro. Corroborando, Melo Neto e Froes (2001) identificam as ações filantrópicas empenhadas pelas empresas brasileiras como atitudes individuais e voluntárias restritas, sem considerar a necessidade de planejamento

e gerenciamento dessas ações.

Sendo assim, a atuação filantrópica ficava a mercê das motivações individuais das pessoas que possuíam valores circunscritos na caridade. Tais ações vislumbravam contribuir para a sobrevivência das classes menos favorecidas, não havendo preocupação efetiva com o desenvolvimento progressivo e estruturado dos beneficiados. Furtado (2000) aponta que o desenvolvimento não diz respeito somente ao crescimento econômico, mas, cima de tudo, sobre as profundas modificações nas estruturas sociais, gerando alterações no nível de vida das pessoas.

É importante destacar a importância do Instituto Ethos de Responsabilidade Social no Brasil, fundado pelo empresário Oded Grajew, em 1998, em São Paulo. Organização privada sem fins lucrativos, que se mantém por meio da contribuição de empresas associadas, tem o intuito de disseminar o conceito de responsabilidade social através de seminários, congressos e outras atividades.

Percebe-se que o atual cenário competitivo, plural e globalizado, no qual as organizações estão inseridas, impõe que as empresas não sejam apenas organizações econômicas, guiadas pela lógica de mercado, mas sejam, também, organizações sociais. Portanto, a compreensão da complexa lógica sobre responsabilidade social configura-se como cada vez mais imprescindível no universo empresarial.

2.3. Responsabilidade Social Corporativa nas Empresas Familiares

Tendo em vista a relevância que as questões ligadas à Responsabilidade Social Corporativa vem assumido, ao longo do tempo, no contexto empresarial, as organizações familiares surgem como um tipo específico de empresa, edificada por valores que podem refletir concepções abrangentes de RSC por meio dos membros que as constituem. Tais concepções podem contribuir para explicar a forma como as ações de RSC são concebidas, implementadas e percebidas nessas organizações. Tedesco (2008) afirma que um dos diferenciais dos negócios familiares diz respeito a uma economia simbólica, pautada na cooperação tanto interna quanto externa.

Nas organizações imbricadas pela presença da família na gestão, aquilo que é valorizado no âmbito das famílias estará perpassando as relações e ações das empresas. Desse modo, entende-se que questões relacionadas à Responsabilidade Social, como a ética, preocupação e cuidados relacionados ao meio ambiente, respeito aos seres terrestres, entre outros, estando presentes nos membros familiares, de certo modo, serão transferidos às organizações, refletindo, assim, em suas práticas cotidianas.

Estudos anteriores (BLOCK, 2010; DENIZ; SUAREZ, 2005; STAVROU *et al*, 2007; UHLANER *et al*, 2004) sugerem que, pelo fato de a empresa familiar estar vinculada às famílias, existe maior probabilidade de promover a responsabilidade social nessas organizações. Tendo em vista a preocupação com a reputação da empresa, inclinam-se a evitar ações corporativas prejudiciais, em comparação a outras configurações de empresas. Visto que, devido aos vínculos familiares, os gerentes da família não deixam de fazer parte do quadro de funcionários da empresa facilmente, desse modo eles têm de suportar qualquer reputação negativa causada por baixos níveis de RSC. Assim, os gerentes vinculados à família tendem a evitar ações danosas à reputação da empresa. Sendo assim, é mais provável que as empresas de propriedade familiar se preocupem com sua reputação de RSC, na comunidade na qual estão localizadas, e por

parte do público em geral.

Parece que as atividades de RSC são desejáveis, como uma forma de compensar as preocupações com os *stakeholders*. Proprietários da família também são especialmente motivados a se envolver no acompanhamento eficaz das ações de RSC, uma vez que eles são emocionalmente ligados à empresa e às suas atividades (ASTRACHAN; JASKIEWICZ, 2008; ZELLWEGER; ASTRACHAN, 2008). Outra diferença importante entre empresas familiares e outras empresas é a forma de perseguir objetivos mais equilibrados, referindo-se a aspectos éticos (ADAMS *et al*, 1996), performance social (DENIZ; SUAREZ, 2005) e desempenho ambiental (PAREDES *et al*, 2007).

Destarte, a essas ideias é que as empresas familiares parecem ser mais propensas a ter mais forças e menos fraquezas no que tange à RSC, em relação a outras empresas, tendo em vista que empresas familiares estão mais acostumadas a abarcar visões multi-*stakeholders*. Isso pode estar relacionado com o objetivo mais amplo dessas empresas, a busca de sua legitimidade, mas também com os laços familiares dentro da empresa, assim como a necessidade de perseguir seus compromissos, a fim de compensar as possíveis desvantagens que eles experimentam em relação aos seus concorrentes.

3.0. Método de Pesquisa

É importante ressaltar que este estudo configura-se como um recorte de uma pesquisa de dissertação de mestrado, mais abrangente, que teve a intenção de identificar a legitimação dos valores organizacionais por meio da prática de rituais corporativos. Caracterizou-se o estudo como uma pesquisa do tipo exploratória e de natureza qualitativa. Tanto a abordagem quanto o tipo de pesquisa justificam-se neste estudo, em função de se buscar maior entendimento acerca do problema de pesquisa, assim como a obtenção de maior conhecimento dos aspectos que não podem ser facilmente observados e medidos de forma direta, tais como sentimentos, pensamentos, intenções e comportamentos (AAKER; KUMAR e DAY, 2001; GIL, 1999).

A abordagem qualitativa é indicada quando se pretende estudar o desempenho de determinado fenômeno ou processo (MINAYO, 1993). E, em decorrência da subjetividade subjacente, enfatiza a reflexão acerca de percepções, buscando entender as atividades sociais e humanas (COLLINS e RUSSEY, 2005). Portanto, a preocupação com a quantificação é inexistente, visto a necessidade de explicar as nuances envolvidas nas relações e transparecer a realidade na análise dos grupos sociais (MINAYO, 1993).

A estratégia de estudo de caso é adotada nesta pesquisa por atender, de maneira mais apropriada, aos objetivos do estudo, bem como por permitir entender fatos sociais, compreendendo assim suas singularidades (MICHEL, 2005). A utilização dessa estratégia justifica-se quando é possível estudar os fenômenos em seu ambiente natural e, também, quando há pouco repositório prévio de conhecimento sobre o assunto em questão (BENBASAT; GOLDSTEIN e MEAD, 1987). Este estudo de caso de caráter único teve como cenário de pesquisa uma organização familiar, que atua há cerca de 87 anos no mercado do Rio Grande do Sul, no ramo de bebidas.

3.1. Unidade de análise

A Bebidas Fruki S/A é uma empresa de administração familiar, com cerca de 87 anos de história; possui um parque industrial de aproximadamente 25 mil metros quadrados de área construída e uma capacidade anual de cerca de 300 milhões de litros de bebidas, atingindo 13% do mercado de refrigerantes, 17% do mercado de água mineral e 35% do mercado de repositor energético no estado do Rio Grande do Sul, contando com cerca de 680 profissionais. Esses números distinguem a empresa como a maior indústria regional de refrigerantes do estado do Rio Grande do Sul. A produção da Fruki chega aos clientes e consumidores por meio de uma frota própria composta por, aproximadamente, 43 caminhões, 47 automóveis e 262 motocicletas. A matriz e o parque industrial estão instalados no Município de Lajeado; a empresa também conta com Centros de Distribuição nos municípios de Osório, Santo Ângelo, Pelotas, Cachoeirinha e demais Centros de Vendas nas cidades: Santa Maria, Santa Cruz do Sul e São Leopoldo. Aproximadamente 6 mil clientes são visitados diariamente por uma equipe de vendas composta por mais de 250 profissionais próprios.

Fundada em 1924, na cidade de Arroio do Meio, pelo Sr. Emílio Kirst, com o propósito de garantir o sustento da família, a razão social da empresa era Kirst & Cia Ltda. Atuava na produção de bebidas como: cerveja preta e branca, limonada, guaraná, água de mesa, água tônica, refrigerantes diversos, xaropes e laranjada, ostentando a marca Bella Vista. A empresa continuou pequena por muitos anos, quando, em 1971, diversas mudanças foram impulsionadas, juntamente com a entrada da 3ª geração da família.

No ano de 1971, a empresa transfere suas instalações para o município vizinho, Lajeado/RS, modifica sua razão social, sua marca e redefine seu mix de produtos. Durante todos esses anos, a empresa foi crescendo lentamente, mas com solidez. As instalações da indústria destacam-se pela alta tecnologia, as linhas de engarrafamento são completamente automatizadas e contam com tecnologia europeia de ponta, tornando a Fruki uma referência para todo o setor industrial de bebidas. Foi pioneira na aquisição de novas tecnologias, maquinário, computadores e na instalação de sua estação de tratamento de efluentes no ano de 1988. Sempre buscando investimentos e visando à ampliação de seu mix de produtos, no ano de 2001, lança no mercado a linha de água, sob a marca Água da Pedra, nas versões natural e com gás e, no ano de 2002, também acontece o lançamento do repositor energético Frukito, além dos refrigerantes que já faziam parte do portfólio de produtos.

A profissionalização efetiva da organização tem início na entrada da 4ª geração da família, quando decide investir em práticas gerenciais, até então inexistentes na organização, como: planejamento estratégico, programas de qualidade e governança corporativa. Hoje, há 87 anos no mercado, alcançou o terceiro posto de refrigerantes no mercado gaúcho. A Fruki vem, ao longo desses anos, conquistando diversos prêmios e certificações, com destaque à certificação conferida pelo SENAI, de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), que visa a garantir a segurança alimentar, e a conquista do troféu ouro no ano de 2011 no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Também no ano de 2011, foi eleita uma das 30 melhores empresas para trabalhar do estado, através de pesquisa realizada pela revista Amanhã. Algumas das demais premiações concedidas à Fruki são listadas abaixo.

- Medalha Bronze do PGQP – 2005;
- Certificado de Mérito Social RS – 2006;

- Troféu Bronze do PGQP – 2007;
- Certificado de Mérito Social RS – 2007;
- Carrinho AGAS Melhor fornecedor de bebidas – 2007;
- Troféu Prata do PGQP – 2008;
- Certificado de Mérito Social RS – 2008.
- Troféu Prata do PGQP – 2010;
- Troféu Ouro do PGQP – 2011;

Com base nas discussões do planejamento estratégico, a Fruki desenvolveu sua filosofia: missão, visão, valores organizacionais e negócio, listados no quadro que segue, conforme o balanço social do ano de 2010.

Quadro 01: Filosofia empresarial da Fruki

| | |
|---|--|
| Missão: “Levar naturalmente mais sabor à sua vida” | |
| Visão: “Queremos fazer parte da sua vida em todos os momentos” | |
| Valores | <p>Clientes e consumidores nossa razão de ser: realizamos nosso trabalho com paixão, criatividade e inovação para surpreendê-los e encantá-los.</p> <p>Relacionamentos de confiança: somos íntegros, honestos, éticos e construímos relações de respeito mútuo com nossos profissionais, clientes, acionistas, sociedade e fornecedores.</p> <p>Pessoas comprometidas e motivadas: valorizamos o desenvolvimento contínuo, o espírito empreendedor, o trabalho em equipe e o ambiente sadio e seguro.</p> <p>Compromisso com a excelência: primamos pela qualidade nos nossos produtos e serviços.</p> <p>Rentabilidade: buscamos o lucro para garantir crescimento e a perpetuação da empresa.</p> <p>Sustentabilidade: promovemos o desenvolvimento econômico, social e ambiental.</p> |
| Negócio: Momentos compartilhados com o melhor sabor. | |

Fonte: Adaptado do balanço social (2010).

3.2. Coleta de dados

O esforço de coleta dos dados foi realizado através de entrevistas individuais semiestruturadas, observação direta e pesquisa documental. A coleta dos dados abrange tanto dados primários quanto secundários. Para a coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas com 45 indivíduos, integrantes do quadro da organização. A escolha dos respondentes aconteceu de forma não-probabilística, ou seja, intencional, visando a encontrar pessoas que pudessem responder ao problema proposto por esta pesquisa. Na escolha dos entrevistados, buscou-se respeitar a diversidade de área, nível hierárquico, tempo de empresa e sexo, justamente para captar possíveis divergências de opiniões. As entrevistas tiveram duração média de 35 minutos, foram gravadas e, posteriormente, transcritas para então serem analisadas. A coleta de dados secundários se concretizou através de pesquisas no site da empresa e demais documentos institucionais, assim como através da técnica de observação direta na rotina organizacional.

A análise e a interpretação dos dados coletados pelas entrevistas semiestruturadas foi realizada pela

análise de conteúdo. Essa técnica de análise é dividida em três fases: pré-análise, exploração do material e interpretação (BARDIN, 1977, MORAES, 1999, FOSSÁ, 2003).

A pré-análise é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo quadro referencial teórico e estabelece indicadores para a interpretação das informações coletadas. Essa fase compreende uma leitura geral das entrevistas transcritas e dos documentos relacionados ao tema.

A segunda fase, exploração do material, consiste em analisar as categorias geradas previamente pelo referencial teórico, bem como pelo confronto com os dados coletados. Nessa fase, o texto das entrevistas e de todo o material coletado é recortado em unidades de registro.

Tomam-se, como unidades de registro, os parágrafos de cada entrevista. Desses parágrafos, as palavras-chaves são escolhidas, faz-se o resumo de cada parágrafo para realizar uma primeira categorização. Essas primeiras categorias são agrupadas tematicamente e dão origem às categorias iniciais. As categorias iniciais são agrupadas tematicamente e originam as categorias intermediárias; essas últimas, também aglutinadas em função do tema, resultam nas categorias finais.

Assim o texto das entrevistas é recortado em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos), agrupadas tematicamente em categorias iniciais, intermediárias e finais, as quais possibilitam as inferências. Por esse processo indutivo ou inferencial, procura-se não apenas compreender o sentido da fala dos entrevistados, mas também buscar-se outra significação ou outra mensagem através ou junto da mensagem primeira (FOSSÁ, 2003).

A terceira fase, a interpretação, consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação). A análise comparativa é realizada através da justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes na formação, manutenção ou ampliação dos valores organizacionais.

Sintetizando, o método de análise de conteúdo compreende as seguintes fases:

1. transcrição das entrevistas na íntegra;
2. leitura geral do material coletado (entrevistas e documentos);
3. formulação de categorias de análise, usando o quadro referencial teórico e as indicações trazidas pela leitura geral;
4. recorte do material, em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos) comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico;
5. estabelecimento de categorias ou classes que se diferenciam, tematicamente, nas unidades de registro (passagem de dados brutos para dados organizados). A formulação dessas categorias segue os princípios da exclusão mútua (entre categorias), da homogeneidade (dentro das categorias), da pertinência na mensagem transmitida (não distorção), da fertilidade (para as inferências) e da objetividade (compreensão e clareza);
6. agrupamento das unidades de registro em categorias comuns;

7. agrupamento progressivo das categorias (iniciais □ intermediárias □ finais);
8. inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico.

Sendo este artigo um recorte de uma pesquisa de maior abrangência, que apresentou 20 categorias iniciais, 05 categorias intermediárias e 02 categorias finais, reitera-se que o foco de análise deste artigo está pautado nas categorias “Responsabilidade socioambiental”, “Pessoas comprometidas e motivadas”, e “Ética”, uma vez que melhor representam o objetivo a que o presente artigo se propôs, ou seja, compreender como os valores relativos à Responsabilidade Social Corporativa são percebidos pelos colaboradores e que práticas no cotidiano da organização estudada são elencadas como prioritárias.

4. Apresentação e Análise dos dados

A presente seção tem a intenção de apresentar e discutir os resultados advindos da coleta dos dados, referente às seguintes categorias de análise: Responsabilidade Socioambiental, Pessoas Comprometidas e Motivadas, Ética.

4.1 Responsabilidade socioambiental

A responsabilidade socioambiental é uma necessidade intensiva para as empresas estarem em consonância com as aspirações de seus *stakeholders*. A Fruki declara que um de seus valores é a sustentabilidade, afirmando ainda: “promovemos o desenvolvimento econômico, social e ambiental” (balanço social 2011). A denominação responsabilidade socioambiental foi concedida a essa categoria, em função de assim ser proferida pelos entrevistados; sendo assim, por mais que a empresa declare que um de seus valores seja a sustentabilidade, os colaboradores, em sua maioria, referem como “responsabilidade socioambiental”. Nas narrativas, fica evidente a preocupação ambiental expressa pelo corpo diretivo: “fomos uma das primeiras empresas de todo Rio Grande do Sul a nos preocupar com o meio ambiente. Nós instalamos uma estação de tratamento de efluentes já no ano de 1988” (entrevistado 1). Os demais entrevistados também relatam a respeito de algumas ações estabelecidas pela organização que visam a minimizar impactos ao meio ambiente:

Em relação à responsabilidade social ambiental, há muitas coisas que a Fruki faz, desde os vidros do prédio do escritório para aproveitar a luminosidade do sol, na fábrica também um filete é de vidro para justamente entrar claridade solar. Todos os resíduos da fábrica vão pra estação de tratamento de efluentes que viram adubo e vão lá para nossa chácara, adubar as nossas árvores frutíferas. Lá existe uma horta, e, toda a terça-feira, essas frutas e verduras que são cultivadas, vêm para cá e ficam à disposição dos funcionários, não é cobrado nada (...) a Fruki teve que cortar várias árvores que haviam aqui na frente, porque elas estavam atingindo os fios de luz, daí teve que ser cortado, mas para cada uma árvore cortada, foram plantadas dez outras (entrevistado 13)

Se formos ver nos processos isso está acontecendo. Nós temos o programa tecnologias limpas que busca a redução de desperdício em todos os processos. Outro de nossos diferenciais é coletar a água da chuva; a gente coleta água da chuva pra usar nos banheiros. Este prédio aqui já foi construído com uma cisterna de 200 mil litros, justamente para

aproveitar essa água da chuva. A xaroparia é um projeto de quase três milhões e nós optamos por ele justamente pela economia de insumos, redução na emissão de efluentes e de resíduos sólidos, além da economia financeira economia de energia e ganhos de eficiência (entrevistado 19).

Na lavadora de garrafas de vidro se usa um detergente alcalino, a soda, na verdade, tem uma concentração baixa, mas se usa isso pra lavar as garrafas. A garrafa quando entra na máquina, entra com rótulo, entra com tudo, então no final gera esse resíduo e com soda, é um lixo complicado, e a empresa pagava um lugar para colocar esse resíduo lá armazenado e lacrado, para não interagir com o meio ambiente, e depois se identificou que a indústria que recicla papel usa a soda. Então nós temos o papel que eles procuram e ainda já tem uma parte da matéria-prima. Às vezes, nessas ações que até não aparecem ou que muitos nem sabem, a empresa está preocupada sim com isso não é só um valor de agora, é de muitos anos. Eu acredito que sempre fez parte, desde o início da empresa, desde quando ela foi fundada em 1924, em Arroio do Meio (entrevistado 18).

Os relatos corroboram que, além de ser uma postura gerencial, tomar ações e decisões que considerem a influência no meio ambiente, também existe a tentativa de disseminar as ações ambientais frente aos principais atores, sendo então um discurso reproduzido por grande parte dos entrevistados.

Os entrevistados ainda referenciam o comitê de voluntariado. Tal comitê desempenha algumas ações sociais e ambientais ao longo do ano. Também foi referenciado que a geração de emprego e renda é um fator alusivo à responsabilidade social. Os relatos que seguem explicitam esse posicionamento:

A gente tem o comitê de voluntariado, onde a gente limpa o rio Taquari, planta árvores, o comitê faz doações para instituições de caridade. Então a responsabilidade social não é só ambiental, mas no geral. A responsabilidade social, é bem forte aqui na empresa, acho que a empresa busca bastante isso e quem faz são os funcionários, a equipe. Esse comitê é integrado de pessoas de vários setores, que estão ajudando, voluntário fora do horário de trabalho. A condução é por nossa conta. Eu acho que a Fruki valoriza muito bem isso, os gerentes colocam as fotos, agradece quem participa, a empresa vê isso como importante (entrevistado 5).

Temos um grupo voluntário e também acho que a questão do emprego é uma prática de responsabilidade social. A Fruki é uma empresa que cresce e além de aumentar a renda, ela aumenta muitas vagas. A empresa hoje chega a ter quase 700 funcionários diretos, mais os indiretos que movimentam a economia (entrevistado 29).

Muito embora a empresa desempenhe diversas ações em prol das questões ambientais, o quesito social parece ainda deixar a desejar, segundo a fala do entrevistado 32: “temos muito para melhorar em sustentabilidade, em ajuda comunitária”. Apesar de a empresa possuir um comitê de voluntariado responsável pelas questões sociais e ambientais, as narrativas indicam que o comitê desempenha ações pontuais durante o ano, isoladas, voltadas a doações filantrópicas e com foco maior nos quesitos ambientais, como a limpeza do rio e iniciativas de conscientização. Sendo assim, corroborando com a fala do entrevistado 32, a organização precisa se posicionar de forma mais planejada, a fim de que suas ações tornem-se cada vez mais legitimadas e reconhecidas pelos públicos. Silva (2002) afirma que responsabilidade social corporativa é o comprometimento em adotar um comportamento ético, contribuindo para o desenvolvimento econômico, melhorando a qualidade de vida dos funcionários, familiares, comunidade e sociedade como um todo.

É interessante, também, destacar que a Fruki alterou a redação desse valor declarado, o qual era denominado responsabilidade social e ambiental e, a partir de 2011, passou a ser denominado: sustentabilidade. Responsabilidade social corporativa e sustentabilidade são termos muitas vezes tomados como sinônimos. Entretanto, autores afirmam que praticar a responsabilidade social é um caminho que pode conduzir à sustentabilidade. Sustentabilidade é um conceito que abrange os aspectos “sociais, econômicos e ambientais” e, além desses aspectos, há ainda outro elemento no processo em busca da sustentabilidade que diz respeito à responsabilidade, transparência e envolvimento com os *stakeholders* (ARMANI, 2002; RATTNER, 1999; SILVA, 2002).

4.2. Pessoas comprometidas e motivadas

Conforme o balanço social (2001), a Fruki declara como valor organizacional “pessoas comprometidas e motivadas”; esclarece-o, afirmando: valorizamos o desenvolvimento contínuo, o espírito empreendedor, o trabalho em equipe e o ambiente sadio e seguro. A empresa desempenha diversas ações no sentido de valorização dos colaboradores, incentivando o estudo, promovendo oportunidades, buscando a inclusão de pessoas com deficiência e desenvolvendo programa de apoio na aposentadoria.

O que eu notei, desde o início, foi uma valorização muito forte para o profissional, coisa que eu não tinha nos outros empregos. O ambiente é muito bom, as instalações, excelentes, eles proporcionam tudo que a gente necessita para trabalhar, desde estrutura a treinamento para capacitar o profissional (entrevistado 26).

Tudo que se pratica em relação ao funcionário é acima de tudo com muito respeito. Temos várias práticas de RH para isso, como: avaliação de desempenho, programa de participação nos resultados (PPR). A gente até trocou recentemente o nome funcionários para profissional para dar mais valor ainda ao funcionário, ele não é um funcionário ele é um profissional que trabalha aqui na nossa empresa (entrevistado 32).

Eu tenho um ano e pouco de trabalho, e infelizmente tive dois problemas pessoais sérios e contei com o apoio da direção e da minha gerência. Minha esposa perdeu dois filhos, estava grávida. Daí precisei sair, ir para o hospital várias vezes, pedi férias para tentar amenizar tudo isso, fui atendido na hora pela empresa. Depois, no primeiro dia que voltei, eles me chamaram para bater um papo ver se eu estava me sentindo bem, me aconselharam. Então, na parte da empresa o que ela pode fazer por mim, eu não posso reclamar. Eu posso garantir que esses valores são muito claros na empresa e são cumpridos, não é para colocar no papel somente (entrevistado 37).

Muito embora grande parte dos entrevistados perceba as ações em prol do valor declarado “pessoas comprometidas e motivadas”, alguns entrevistados mencionam que não se sentem devidamente valorizados, frente à grande responsabilidade que possuem; tal fato é manifestado no relato do entrevistado 6.

A única coisa que eu acho que eles não conseguem fazer é a questão de valorização salarial. Sou comprometido com meu trabalho, não vou fazer alguma coisa errada, porque eu estou desmotivado com alguma coisa, mas acho que essa questão de motivação deveriam valorizar um pouco mais. As pessoas que estão num compromisso grande, estão trabalhando em uma máquina, enchedora, final de linha que é bastante importante para o processo (...) estou tentando um reconhecimento aí dentro. A gente vê fulano que foi promovido, daí tem a foto do cara no jornal, nós estamos ali, em três funcionários, todo

esse tempo e estamos brigando por um espaço e a gente sabe do compromisso que tem ali dentro, mas a gente vê que está meio trancado nessa questão de valorização. Acho que poderia ser mais valorizado. (entrevistado 6).

Barret (2000) ressalta que a única forma de constituir vantagem competitiva é por meio do capital humano. As empresas que adquirirem essa consciência se veem frente ao desafio de avaliar sua cultura e seus valores corporativos. As pessoas não se comportam conforme a realidade objetiva, mas sim conforme a realidade percebida por cada um (BERGER; LUCKMANN, 1996). Portanto, captar a percepção humana e oportunizar o compartilhamento e a participação dos profissionais contribui para a compreensão da realidade desejada pela organização, sendo que o comprometimento está atrelado à percepção de cada indivíduo. Como já citado anteriormente, a Fruki desempenha várias práticas de valorização, incentivo e apoio aos profissionais, entretanto alguns relatos evidenciam a insatisfação de alguns indivíduos, principalmente os que estão em níveis hierárquicos inferiores.

4.3. Ética

A ética foi citada pelos entrevistados ao fazerem referência ao valor declarado pela empresa, “relacionamentos de confiança”: somos íntegros, honestos, éticos e construímos relações de respeito mútuo com nossos profissionais, clientes, acionistas, sociedade e fornecedores. As narrativas a seguir denotam exemplos de como esse valor é vivenciado na organização.

A Fruki é reconhecida no mercado hoje por sua ética, sua honestidade. A Fruki não sonha nenhum centavo e hoje isso é uma questão ética inclusive, de responsabilidade social, enfim, como a gente quiser enquadrar. Sonegação é um negócio grave e a Fruki é reconhecida pelos fornecedores, bancos, clientes como uma empresa ética. Acho que a seriedade com que a Fruki leva as coisas sem querer passar alguém para trás, sem querer tirar vantagem, fazem dela, uma empresa diferente. Inclusive os funcionários dizem que a empresa é ética, por mais que alguém possa estar incomodado dificilmente um funcionário sai dizendo que ele foi lesado pela empresa, acho que por aí se traduz a ética da empresa (entrevistado 4).

Muito embora o valor relacionamentos de confiança não tenha sido muito lembrado quando solicitado que os entrevistados mencionassem os valores declarados pela organização, este foi um dos valores mais exemplificados ao longo das entrevistas, evidenciando, portanto, que é amplamente praticado, conforme as narrativas que seguem.

Acho que o relacionamento é de confiança 100% de tudo que a empresa faz é de forma honesta, transparente, por exemplo, a seleção, tem que ser bem transparente principalmente a interna. Eu digo para o candidato tu já é funcionário, mas não é por isso que estás na frente dos externos. Sempre deixo claro que a concorrência é interna e externa e se um externo estiver mais preparado, vai ser ele. Não é porque quem está aqui agora vai ter que parar de estudar, ou ficar acomodado, então acho que isso é uma forma de estar levando a honestidade, ética (entrevistado 25).

A Fruki tem essa imagem no mercado que é uma empresa séria e trabalha dentro das normas. É considerada extremamente chata na questão financeira, é rígida. Isso cria uma figura da empresa no mercado, que não é uma empresa de fundo de quintal é uma empresa

que trabalha dentro das leis, das normas, preocupada com a sustentabilidade, com o meio ambiente, com o consumidor, isso é bem forte. O sentimento que a gente tem é que a Fruki é uma empresa amiga (entrevistado 33).

Somos íntegros e honestos, isso aí eu acho que para a Fruki chegar aonde chegou nos seus 87 anos, é a base. E eu prezo muito isso, que é uma coisa de família, de criação, de honestidade e idoneidade, então eu me identifico muito bem com esse valor (entrevistado 40).

Collins e Porras (1995) afirmam que a permanência de uma organização no mercado, por longos períodos de tempo, está atrelada ao desenvolvimento de uma ideologia forte e compartilhada. Muitos relatos suscitam que um dos motivos de a Fruki permanecer no mercado por mais de oitenta anos está vinculado ao comportamento ético, mantido desde a fundação, revelando ser este um dos valores centrais que permanece inalterado ao longo de todos esses anos. Ressalta-se, ainda, que Oliveira e Tamayo (2004) acreditam que os valores organizacionais são originados dos valores pessoais, uma vez que são introduzidos por pessoas, seja o fundador, os gestores ou os trabalhadores. Assim sendo, verifica-se que grande parte dos valores organizacionais resultam da transferência de princípios e metas de um ou mais indivíduos para o ambiente organizacional. Destarte, conclui-se que, em empresas familiares, são os valores da família que constituirão grande parte dos valores organizacionais.

Considerações Finais

Tendo em vista que a intenção deste estudo foi apresentar e analisar as questões relacionadas à temática responsabilidade social de uma empresa familiar, destacamos que, muito embora o discurso organizacional declare o valor “sustentabilidade”, merece ressalva uma vez que a denominação envolve conceitos como: econômico, social e ambiental. E percebe-se que a Fruki sempre foi uma empresa muito dedicada às questões ambientais, deixando a desejar no quesito social, uma vez que desenvolve ações de caráter filantrópico. O valor mais referenciado foi a ética, os entrevistados foram unânimes ao afirmar que o comportamento ético da empresa é um dos fatores que faz a organização permanecer no mercado até hoje. É perceptível que a organização apoia e oferece suporte, promovendo as iniciativas individuais para o desenvolvimento pessoal, respeitando os profissionais, por meio de relações de trabalho pautadas em princípios éticos. Entretanto, percebeu-se que os profissionais de níveis hierárquicos inferiores parecem não estar muito satisfeitos com as oportunidades e valorização que lhes são oferecidas, merecendo atenção especial por parte da organização.

Muito embora o estudo de valores declarados não seja a melhor forma de desvendar a real ideologia central das organizações, visto que se refere ao discurso organizacional, podendo mascarar a realidade, quando realmente praticados, os valores declarados podem ser a alternativa mais adequada para compreender a ideologia que permeia a organização. A relação dos valores declarados às práticas organizacionais, bem como os rituais, despertam atenção para os valores que a organização quer perpetuar. Quando o que é declarado é realmente posto em prática, ou seja, a organização atua conforme a conduta que seus *stakeholders* esperam, as consequências geram efeitos positivos. Dessa forma, infere-se que a coerência entre o discurso e prática conduz à legitimação, pois a confiança que os profissionais demonstram ter na organização é fruto de um comportamento ético e perene ao longo do tempo. A formalização fez-se necessária em função do ingresso a programas de qualidade, mas mais importante do que estar formalizado e

decorar os valores, é saber seu significado e perceber que estão imbricados nas práticas.

Todavia, alinhar o discurso organizacional às práticas gerenciais não é tarefa simples. A lógica dos diferentes interesses entre empregado e empregador, muitas vezes, é divergente e conflitos podem emergir. Conseguir o alinhamento entre lucro e necessidades do trabalhador pode afastar o discurso da prática gerencial. O possível distanciamento ou incoerência desponta um cenário de incertezas, emergindo diversos conflitos como: frustração em relação ao futuro da carreira na organização, desmotivação, insatisfação e falta de comprometimento, sobrecarga e acúmulo de funções, desenvolvimento de doenças laborais, entre outros.

As limitações deste estudo residem no fato de ser um estudo de caso, portanto, os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados, pois refletem apenas a realidade da organização estudada. Além do mais, este estudo foi desenvolvido em uma empresa familiar, a qual possui características peculiares se comparada às demais organizações. Outro fator limitador, também apontado, é a dificuldade de entendimento do que são valores organizacionais, tendo em vista a subjetividade envolvida neste conceito.

Como sugestão para futuros estudos, recomenda-se replicar esta pesquisa ainda em empresas familiares, através da realização de um estudo multicaso comparativo, em organizações que possuam características similares em termos de tempo no mercado e produtos/serviços, para que, então, no caso de resultados semelhantes, as generalizações possam ser inferidas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David ; KUMAR, Vinay; DAY, George **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ADAMS, Janet; TASCHIAN, Armen; SHORE, Ted. Ethics in family and nonfamily owned firms: An exploratory study. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 157-170, 1996.
- ARMANI, Domingos. **Sustentabilidade: do que se trata, afinal?** Rio Grande do Sul: Unisinos, 2002.
- ASTRACHAN, Joseph; JASKIEWICZ, Peter. Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: advancing traditional business valuation. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, p. 139-149, 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRET, Richard. **Libertando a Alma da Empresa: Como transformar a organização numa entidade viva**. Cultrix: São Paulo, 2000.
- BARRETO, Eduardo. Estilos gerenciais e o impacto das organizações. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, out./dez. 1994.

- BENBASAT, Isak; GOLDSTEIN, David; MEAD, Melissa. The case study research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**, v. 11, n. 3, p. 369-386, 1987.
- BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1996.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2ªed. São Paulo: Nobel, 1989.
- BLOCK, Jörn. Family management, family ownership, and downsizing: evidence from S&P 500 firms. **Family Business Review**, v. 23, n. 2, p. 1-22, 2010.
- COLLIS, Jill; RUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DÉNIZ, Maria de La Cruz; SUARÉZ, Ma Katiuska. Corporate social responsibility and family business in Spain. **Journal of Business Ethics**, v. 56, n. 1, p. 27-36, 2005.
- DÉRY, Richard; DUPUIS, Jean-Pierre; HUGRON, Pierre; LOISE, Émond-Péloquin. La variété des entreprises familiales: construction théorique et typologique. **Cahier de Recherche Du Groupe de Recherche sur les entreprises familiales**, Montreal, v. 93, n. 8, p. 1-5, 1993.
- DONNELLEY, Robert. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Abril, 1976.
- ETHOS – **Instituto Ethos de Responsabilidade Social**. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 30 maio 2012.
- FISCHER, Rosa Maria, A responsabilidade da cidadania organizacional, In: FLEURY, M. T.(coord.), **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 217-231.
- FOSSÁ, Maria Ivete. Proposição de um constructo para análise da cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- FURTADO, Celso. **Introdução ao desenvolvimento**: enfoque histórico-estrutural. 3. ed. rev. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- GERSICK, Kelin; DAVIS, John; HAMPTON, Marion; LANSBERG, Ivan. **De Geração para Geração**: ciclos de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LEONE, Nilda. A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E. In: X Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, 1991. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1991.
- LETHBRIDGE, Eric. Tendências da Empresa Familiar no Mundo. In: **Revista do BNDES**, v. 1, n.1, p. 185-199, 1997.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LONGENECKER, Justin; MOORE, Carlos; PETTY, William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

- MACEDO, Kátia. **Empresa Familiar Brasileira: Poder, cultura e decisão**. 1ª edição. Goiás: Terra, 2001.
- MELO NETO, Francisco; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: O caso brasileiro**. Da filantropia tradicional à filantropia do alto rendimento e ao empreendedorismo social. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo: Atlas, 2005.
- MINAYO, Maria Cecília. **O desafio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.
- OLIVEIRA, Djalma. **Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Áurea; TAMAYO, Álvaro. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n. 2, p. 129-140, 2004.
- RATTNER, Henrique. Sustentabilidade: uma visão humanista. **Ambiente & Sociedade**. Ano II, n. 5, p. 233-240, 1999.
- SCHOMMER, Paula Chies. **Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado**. (Mestre) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia - UFBA, Salvador/BA. 2000.
- SILVA, Jader; FISCHER, Tânia; DAVEL, Eduardo. Organizações familiares e tipologia de análise: O caso da organização Odebrecht. In: XIII Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- STAVROU, Eleni; KASSINIS, George; FILOTHEOU, Alexis. Downsizing and stakeholder orientation among the Fortune 500: does family ownership matter? **Journal of Business Ethics**, v. 72, n. 2, p. 149-162, 2007.
- TEDESCO, João Carlos. O empreendimento familiar no meio rural: racionalidades adaptativas, capital social e recursos simbólicos. In: CARRIERI, Alexandre; SARAIVA, Luiz; GRZYBOVSKI, Denise. (Orgs). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 92 – 126.
- TENÓRIO, Fernando. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- UHLANER, Lorraine; GOOR-BALK, Van; MASUREL, Erno. Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 11, n. 2, p. 186-194, 2004.
- ZELLWEGER, Thomas; ASTRACHAN, Joseph. On the emotional value of owning a firm. **Family Business Review**, v.21, n. 4, p. 347-363, 2008.