

Área temática: Gestão Socioambiental

SUSTENTABILIDADE: DISTINTOS OLHARES EM UMA EMPRESA FAMILIAR

AUTORES

JULIANA MORO BUENO

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

juliana_mbueno@hotmail.com

VALDIR MACHADO VALADÃO JÚNIOR

Universidade Federal de Uberlândia

valdirjr@ufu.br

ROSEANE GROSSI

Universidade Federal de Uberlândia

rosegrossi@yahoo.com.br

RESUMO

Este trabalho analisa o *Triple Bottom Line* em uma empresa familiar. Buscou-se, a partir da reflexão do constructo teórico sobre responsabilidade socioambiental e empresas familiares, as convergências e divergências entre o discurso oficial, da organização, e o olhar dos funcionários. É válido ressaltar que fazem parte da cultura das empresas familiares, tanto valores familiares quanto organizacionais. Assim, devido à importância que a RSC tem assumido dentro do espaço empresarial, as empresas familiares emergem como um tipo particular de organização que possui valores que podem interferir nas concepções de sustentabilidade dos membros que participam de suas atividades. O estudo de caso deu-se a partir da triangulação entre observação, verificação de documentos e entrevistas. A análise de discurso realizada, em conjunto com as outras fontes de investigação, mostrou que o discurso oficial da empresa enfatiza o pilar econômico, em detrimento ao ambiental e o campo social é o mais negligenciado. Ademais, os funcionários mostraram entender parcialmente o conceito de sustentabilidade. É necessário, portanto, que a gestão sustentável esteja imbricada com a estratégia de negócio. Além disso, recomenda-se que a empresa analise o TBL de maneira dinâmica, como proposto pelo *Integrative Sustainability Triangle* – IST.

ABSTRACT

This paper analyzes the Triple Bottom Line in a family business. It was sought, from the reflection of theoretical construct on social environmental responsibility and family businesses, the convergences between the organizational official discourse and the look of the employees. It is worth noting that part of the culture of family businesses, both family and organizational values. Thus, given the importance that the RSC has taken place within the business, family businesses emerge as a particular type of organization that has values that can interfere with the concepts of sustainability of the members who participate in its activities. The case study took place from the triangulation of observation, verification of documents and interviews. The speech analysis performed in conjunction with other sources of research has shown that the official discourse of the company emphasizes the economic pillar, to the detriment of environmental and the social field is the most neglected one. In addition, employees have showed partially understanding to the concept of sustainability. It is necessary therefore that sustainable management is intertwined with the business strategy.

Moreover, it is recommended that the company review the TBL dynamically, as proposed by the Integrative Sustainability Triangle.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Tripé da Sustentabilidade. Triângulo Integrativo de Sustentabilidade.

1. INTRODUÇÃO

No estudo da Administração há muitas temáticas em discussão, uma delas é a chamada Responsabilidade Social Corporativa – RSC, marcada no Brasil, por três ondas de desenvolvimento: a da filantropia, do investimento social privado e da gestão socialmente responsável, como macro estratégia de gestão (SHOMMER; ROCHA, 2007). Subjacente a essas ondas, está à essência contraditória da questão, que remete “[...] as escolhas entre competição ou cooperação, dominação ou parceria, quantidade ou qualidade [...], enfim, dicotomias que privilegiam o “ou” em detrimento do “e” conforme a concepção de Vergara e Branco (2001, p.21). O desafio, portanto é conciliar competitividade e humanização.

Considerando essa abordagem, as empresas familiares tornam-se alvo de estudos, já que fazem parte da sua cultura, tanto valores familiares quanto organizacionais (CANÇADO et al., 2011; GROSSI; VALADÃO JÚNIOR, 2011). Assim, devido à importância que a RSC tem assumido dentro do espaço empresarial, as empresas familiares emergem como um tipo particular de organização que possui valores que podem interferir nas concepções de sustentabilidade dos membros que participam de suas atividades. Estas concepções podem explicar o modo como às ações sustentáveis são entendidas, implementadas e realizadas dentro dessas empresas.

Este trabalho visa contribuir com a discussão da sustentabilidade, tendo como objeto de estudo uma empresa familiar. A base da discussão pauta-se no *Triple Bottom Line* – TBL, proposto por Elkington (2012). O estudo também retrata uma contribuição qualitativa a lógica de Claro, Claro e Amâncio (2005), ampliando o debate através da abordagem de Kleine e von Hauff (2009) com a proposta do *Integrative Sustainability Triangle* – IST.

Considerando esse propósito estruturou-se o seguinte problema de pesquisa: quais dimensões de sustentabilidade estão presentes no discurso oficial da empresa familiar SEAP - Sociedade de Estímulos Agropecuários e como elas são interpretadas pelos funcionários nos diferentes níveis da organização? O objetivo principal é analisar de maneira comparativa as dimensões de sustentabilidade entre a ótica dos proprietários/gestores com a interpretação dos funcionários da empresa a fim de refletir a luz do constructo teórico sobre as convergências e divergências encontradas.

O estudo segue dividido em cinco partes. A primeira constitui-se da revisão da literatura compreendendo as temáticas empresas familiares e RSC. A segunda explica os aspectos metodológicos. Na sequência, têm-se a discussão dos resultados, seguida das considerações finais do trabalho que expressam os limites da pesquisa e oferece sugestões para futuros estudos. Por fim as referências.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. EMPRESAS FAMILIARES

Para Bottino-Antonaccio (2007), cada família tem uma história e um funcionamento que lhe são únicos. A família é o primeiro espaço em que os indivíduos vivem a experiência de serem e pertencerem ao mundo. Ela ensina a dividir o espaço físico, o tempo, os objetos físicos e o amor, ensina a conviver com sentimentos de afeto ou desgosto, e, mesmo com a simultaneidade de sentimentos opostos, ensina o significado de pertencer a uma família.

Nas Ciências Sociais, a família é entendida como entidade de destaque na esfera da socialização e controle social. As experiências no seio da família fazem delas a referência, e são socialmente instituídas pelos dispositivos disciplinares existentes na sociedade, por exemplo, os relacionados à atividade produtiva (DAVEL; COLBARI, 2000; GONÇALVES

2000; SARTI, 2004). A compreensão da ordem familiar é de fundamental importância para o entendimento do processo das relações das organizações de base familiar (DAVEL; COLBARI, 2000).

Gonçalves (2000) e Silva e Oliveira (2008) afirmam que não há um consenso do que seja uma empresa familiar. No entanto, de acordo com Papa e Luz (2008) há um senso comum de que ela é composta por três vertentes que se envolvem na discussão por uma definição. A vertente propriedade, em que o controle majoritário do capital pertence à família; o nível de gestão, em que os principais cargos de diretoria são de membros da família; e a sucessão, em que uma segunda geração ocupa sucessivamente cargos deixados por parentes que não participam mais, efetivamente, do controle.

Considerando os vários aspectos, em que a interferência da família contribui para permitir que a gestão de uma organização se aproxime de uma gestão familiar, em que o familiar, em seus valores e desígnios, não possa ser fatalmente comprometido, mesmo quando submetido a pressões associadas à empresa, e mesmo pela incapacidade de se separar a família dos negócios, basta que as atividades de gestão estejam permeadas pelas atividades de uma família, e vice versa, para que uma empresa seja caracterizada como organização familiar (GROSSI; VALADÃO JÚNIOR, 2011).

A partir do século XXI, até recentemente, os estudos organizacionais, passaram a enfocar que todas as organizações são familiares, pois o universo público não é desconectado da esfera privada (DAVEL; COLBARI, 2000; DAVEL, 2008; GARCIA; MOREIRA, 2008). Se por um lado, todos os indivíduos são vinculados a uma experiência de base familiar da qual não podem se desvincular “simbólica, retórica ou subjetivamente por completo” (DAVEL, 2008, p. 10); por outro, a socialização no âmbito organizacional se desenvolve pela maneira como o indivíduo se torna pertencente ao grupo, interpreta e assimila elementos organizacionais, tais como, regras, valores e até conhecimentos ocultos, pela perpetuação, reprodução ou reformulação desses elementos por indivíduos que passam a fazer parte do grupo, como numa família (LIMA; PIMENTEL; SOARES, 2008).

Davel (2008) evidenciou a necessidade de se pesquisar organizações familiares, pois essas investigações podem contribuir para uma visão da necessidade de aproximação que deve ser dada às práticas cotidianas e sua complexidade subjetiva. A simultaneidade de sentimentos opostos evidentes nas organizações familiares, racional e emocional, público e privado, pessoal e impessoal, auxiliam na compreensão das ambivalências presentes nas organizações de modo geral, quando se parte do princípio de que todas as organizações são constituídas de experiências familiares, seja pela existência de laços de sangue ou não.

Apesar de todas as organizações poderem ser entendidas como uma família, cabe às empresas tipicamente familiares a particularidade de uma cultura com orientações mais comunitárias, solidárias e cooperativas, contrastando-se com os valores das empresas que não se erguem sob a égide de uma família (DAVEL; COLBARI, 2000). O processo social apresenta uma especificidade ainda maior na organização familiar, pois nessas organizações, dois mundos se fazem presentes, na medida em que não compete apenas ao processo de socialização secundária, ou seja, a transmissão de conhecimentos com relação apenas à ordem organizacional, mas envolve também padrões da socialização primária, que são os conhecimentos baseados nas referências simbólicas e no aprendizado no seio da família (LIMA; PIMENTEL; SOARES, 2008). A empresa familiar possui particularidade no seu processo de gestão, em que as representações da família influenciam as práticas de gestão, e em que a história da organização se entrelaça com a história da família (DAVEL; COLBARI, 2003; GARCIA; MOREIRA, 2008).

As empresas familiares estão munidas da socialização primária, pois a afetividade que perpassa o âmbito da família é transmitida para o âmbito da organização, da socialização secundária, funcionando como algo que é praticamente inquestionável, pois é aceito na

subjetividade, preestabelecendo uma ordem institucionalizada de como “as coisas são feitas” (LIMA; PIMENTEL; SOARES, 2008, p.215).

Valores, emoções, laços afetivos e padrões que norteiam as relações no ambiente da organização familiar possuem como referência a família proprietária, e o que foi construído ao longo de sua existência (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998; DAVEL; COLBARI, 2003). Os valores e princípios, missão e visão da empresa familiar estão pautados pela vivência dessa família, e, principalmente, por aquele que a fundou (PAPA; LUZ, 2008).

Para Tedesco (2008) existe, nos negócios familiares, uma economia simbólica baseada na cooperação interna e externa, esta última ligada à vizinhança; e reciprocidades, lealdade e alianças, no sentido de dimensões simbólicas que conferem sentido ao trabalho e a produção, podendo influenciar nas estratégias de reprodução e as ações nas empresas familiares.

Nas empresas perpassadas pela presença da família na gestão, aquilo que é familiar, com seus símbolos e valores, estará sempre permeando as relações e ações da organização, pois apesar de fazerem parte de diferentes esferas, se entretecem continuamente e podem influenciar tanto a compreensão quanto a prática de questões atuais, como por exemplo, a sustentabilidade.

2.2. DEBATES CONCEITUAIS: RSC e Sustentabilidade

A Responsabilidade Social Corporativa – RSC é um conceito polissêmico devido ao conjunto de implicações que abarca (PENA et al., 2007). Nesse sentido, há contribuições oriundas da Economia, Sociologia, Filosofia, entre outras ciências. Uma bibliometria (de 1998 a 2007) foi realizada por Egri e Ralston (2008), analisando 321 artigos alocados em quatro temas: RSC, responsabilidade ambiental, ética e governança. Os autores ressaltam que apesar dessas questões estarem intimamente relacionadas, em geral são consideradas separadamente na pesquisa empírica. Eles afirmam que há uma ligação estreita entre as questões sociais e ambientais, pois ambas geram impactos no ambiente, ultrapassando até mesmo as fronteiras nacionais. Dessa maneira, tratar esses temas de maneira integrativa dentro da Administração é um desafio a ser transposto.

Tendo em vista a latência pela integração dessa temática, o conceito do TBL apregoa os pilares: econômico, social e ambiental (ELKINGTON, 2012). Este é amplamente discutido no meio acadêmico quando o tema envolve a RSC. Nesse sentido, é possível pensar em uma intercambialidade entre os conceitos de sustentabilidade e RSC. No entanto, a reflexão contemporânea tem buscado não apenas compreender esses pilares, mas também identificar mecanismos de controle em cada um deles (KLEINE; VON HAUFF, 2009).

O capital econômico, pilar clássico, está relacionado à lógica capitalista de acumulação do lucro, sendo a própria razão de existir da empresa. Todavia, também é necessário que haja a incorporação da gestão social e ambiental nas práticas empresariais. Isso porque, as mudanças nos sistemas de valores da sociedade atual, a aparição de grupos múltiplos de interesses, e as alterações no ambiente institucional, tem pressionado as mudanças de comportamento das empresas, naquilo que se refere à ideia de RSC (MACHADO FILHO; ZYLBERSZTAJN, 2004; BIGNÉ et al., 2005).

A partir desse entendimento, é possível pensar que a dimensão ética deve orientar as dimensões econômica e legal. Todavia, há duas vertentes extraídas da dimensão ética: a visão dos *stockholders* e a visão dos *stakeholders*. A partir dessa divisão, percebe-se o conflito e a complexidade inerentes ao tema. Na visão de Pena et al. (2007), a RSC é um compromisso que a organização deve ter para com a sociedade, compreendendo todos os *stakeholders*. Assim, nota-se uma inter-relação dessas práticas, e que as idéias de seus significados são compreendidas, contudo, a aplicação prática ainda está voltada para uma visão pragmática, com um arcabouço precário de investigação e análise.

2.3. GESTÃO SOCIOAMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE

É possível organizar o pensamento sobre a temática sustentabilidade a partir das primeiras escolas que relacionaram homem e natureza. São três estruturas da filosofia ambiental e conceitos relacionados que resultam, no paradigma social dominante – PSD, que enfatiza objetivos neoclássicos; no ambientalismo radical, polo inverso ao anterior; e na perspectiva do ambientalismo renovado, perspectiva intermediária em que a tecnologia representa o veículo para o progresso científico e econômico, além de ser um ferramental para o gerenciamento de riscos. Assim, cada uma das três estruturas representa diferentes grupos de interesses, sendo o assunto fundamentado em questões não apenas filosóficas, mas também políticas, econômicas e sociais (EGRI; PINFIELD, 1998).

Nesse sentido, Guimarães (2003) afirma existir quatro flancos de análise: ambiental, social, cultural e político. Tal concepção representa um novo estilo de desenvolvimento em que os intuítos econômicos estão subordinados ao foco humano pelo bem estar social. O fato é que a gestão pela conciliação entre todas as dimensões da sustentabilidade sempre representará um progresso em algumas áreas e retrocessos e/ou estagnação em outras. É preciso estar vigilante quanto às soluções elegantes de supostos benefícios mútuos dentro do conceito de sustentabilidade (PAEHLKE, 2005). Andrade e Costa (2008) alertam que o campo social é o mais negligenciado.

O trabalho de Schommer e Rocha (2007) elenca três ondas para a gestão socialmente responsável no Brasil. À primeira diz respeito à filantropia, caracterizada por ações externas que a organização realiza ou apóia. A segunda é a do investimento social privado, e representa uma “ênfase ao profissionalismo na gestão e ao caráter estratégico dos investimentos, no sentido de realizar ações estruturantes em torno de causas ou áreas definidas e menos assistencialistas” (SHOMMER; ROCHA, 2007, p.8). A terceira onda considera a gestão socialmente responsável como macro estratégia de gestão, ou seja, relacionada a todas as dimensões do negócio.

Dessa forma, abordar a RSC de maneira crítica parece ser imperativo frente às mutações mercadológicas, em que se exigem ágeis tomadas de decisões. É necessário reconhecer que as ações de responsabilidade social interferem na vida dos indivíduos envolvidos com as organizações. No entanto, há limites para o discurso corporativo travestido. Concordando com Soares e Valadão Júnior (2007, p. 383) não se “pode admitir que a responsabilidade social e os discursos que a acompanham se transformem meramente em ferramentas gerenciais de marketing ou recursos humanos, para a legitimação e exercícios de poder e controle”.

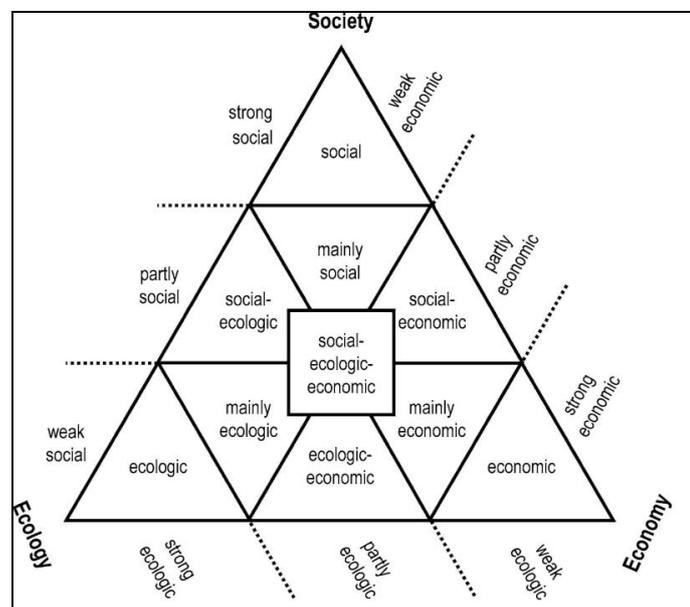
Posto esse desafio para as organizações, à discussão estende-se pela compreensão não apenas do capital econômico, mas também do capital social e natural. Elkington (2012) utiliza a metáfora “pilares” para se referir ao *profit, planet e people*. Ele argumenta que o pilar tradicional é o econômico, baseado nos levantamentos, registros e análises dos contadores, sendo, portanto, um modelo para a contabilidade ambiental e social. Entretanto, implica em maior desafio na estipulação de métricas, pois se tratariam de novas áreas da contabilidade empresarial.

É fundamental que as organizações se mobilizem em prol desses indicadores, buscando métricas e parâmetros de controle das práticas de sustentabilidade (SLAPER, 2011). No entanto, a prerrogativa antecessora é a compreensão plena do conceito de sustentabilidade, não podendo estar apenas na linha gerencial ou diretoria. Nesse sentido, o trabalho de Claro, Claro e Amâncio (2005) considerou sustentabilidade plena baseada no TBL. Os autores buscaram identificar a interpretação que o indivíduo atribui ao termo sustentabilidade, analisando também os fatores que influenciam tal interpretação. Para isso, selecionaram os seguintes fatores: escolaridade, o tipo de tarefa que desempenha na empresa, o discurso

organizacional e as práticas organizacionais. Concluíram que embora muito discutido teoricamente, o significado do termo não é claro para a maioria dos indivíduos, o que impossibilita que mudanças significativas em favor da sustentabilidade sejam colocadas em prática.

O *Integrative Sustainability Triangle* - IST é um método de sistematização elaborado por Kleine e von Hauff. Eles ressaltam que a implementação significativa do conceito de RSC dependerá muito da estrutura de comunicação entre os *stakeholders*. A Figura 1 mostra um triângulo equilátero, formado por fortes associações (marcado pelo quadrado no centro, mostrando as três dimensões representadas de maneira igualitária). Existem associações parciais, como o campo *mainly ecologic*, que tende para a extremidade ambiental, mas recebe influências moderada das dimensões econômica e social. Outro exemplo seria o conceito de eco-eficiência que se adequaria ao campo *ecologic economic*. Por fim, nos ângulos do triângulo maior estão às associações fracas, uma delas está na extremidade da dimensão econômica, indicando que é fortemente voltada para o lucro e fracamente influenciada pela questão ambiental. Um exemplo nesse caso é o mimético legal, ou seja, nenhuma ação/investimento fora do interesse estritamente econômico, apenas uma adaptação às exigências legais.

Figura 1 - Campos do triângulo da sustentabilidade integradora



Fonte: Kleine e von Hauff (2009, p. 523)

A representação fornece um entendimento intuitivo, facilitando o uso de procedimentos heurísticos e não lineares. Há outras ilustrações do IST, uma delas mostra o mesmo triângulo da Figura 1, mas com um conteúdo diferente, focando na identificação dos *stakeholders* para cada tipo de associação. Os autores também orientam as organizações na seleção de indicadores para efeitos de investimento, alocando esses itens no IST. O conhecimento dessa perspectiva dinâmica pode auxiliar no direcionamento de práticas sustentáveis.

Davies e Crane (2010) mostraram a importância em discutir o papel da gestão de RH nas PMEs a fim de viabilizar o sucesso com a RSC, tendo por base a filosofia do TBL. De acordo com os autores esse é um dos maiores problemas enfrentados pelas PMEs com orientação para a sustentabilidade nos seus três pilares.

Hargett e Williams (2009) tentaram compreender como a empresa familiar Wilh. Wilhelmsen (WW), define RSC (considerando o TBL), a partir da visão dos diretores e gerentes de nível médio. Além disso, o estudo buscou compreender as experiências dos líderes formais em direção a RSC, identificando estratégias, políticas e práticas implementadas, que dão suporte a análise do TBL. Os autores afirmam que a liderança é um fator crítico e pouco estudado na criação e manutenção do equilíbrio entre os três pilares de sustentabilidade. Os resultados mostram que a RSC e sustentabilidade não são comumente entendidas como a aplicação do TBL estratégico pela maioria dos funcionários. Mas, quando os pesquisadores explicaram conceito do TBL, o entendimento se tornou claro na ótica dos funcionários, pois começaram a relacioná-lo com as metas e objetivos da empresa. A maioria dos entrevistados concordou que a RSC começou na organização a partir da tradição iniciada pela família Withelmsen e é sustentada hoje pela corrente majoritária da família que dirige a empresa.

Desse modo, as práticas ligadas a RSC nas organizações devem ser investigadas tendo em vista as particularidades do negócio. É preciso que a empresa tenha clareza do conceito de sustentabilidade, em seus três pilares, pois esses flancos se imbricam no contexto atual. A partir desse pressuposto será facilitada a prática de ações empresariais em prol do TBL, possibilitando o controle mais efetivo e ações continuadas.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é de natureza aplicada, pois, além de envolver verdades e interesses localizados, objetiva gerar conhecimento para a aplicação prática (GIL, 1999; ANDRADE, 2004). Os objetivos do trabalho são descritivos, sendo os fatos “observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles” (ANDRADE, 2004, p. 19). A abordagem é qualitativa, tendo como procedimento técnico o estudo de caso, a partir da triangulação de fontes, indicada na escolha do método (YIN, 2001). As fontes são:

- Documentos: informações do *site* da empresa foram coletados, assim como inserções em revistas/jornais, folders, informativos, manuais, materiais fixados nos murais de avisos e relatórios internos como os de engenharia ambiental.
- Registro de observações por meio de caderno de campo sobre: fachada da empresa (setor administrativo), rotinas de trabalho no setor administrativo e de produção, fluxo de clientes, etc. Tal tarefa demanda sensibilidade do pesquisador, pois, não se trata de apenas ver e ouvir, mas sim examinar todos os fenômenos que contribuem para o exame do caso
- Entrevistas: realizadas com dois proprietários/gestores (Sra. Helena – mãe; Sr. Paulo Daniel - filho); dois gerentes da empresa (gerente de vendas e gerente de produção); e 10 funcionários divididos em dois blocos, 5 colaboradores do setor operacional administrativo e cinco funcionários do setor operacional de produção. As entrevistas com os proprietários, gerentes e funcionários do setor operacional administrativo foram gravadas e transcritas a fim de contribuir para a análise de discurso realizada, que examina a linguagem empregada, assim como aquilo que muitas vezes não é dito, os silêncios e expressões dos entrevistados (BAUER; GASKELL, 2002). As entrevistas com os colaboradores do setor operacional de produção, que trabalham nas fazendas, foram realizadas por telefone. Outras duas consultas foram feitas, com funcionários que são consultores da empresa, sendo: um engenheiro ambiental e um administrador, que foi responsável pela confecção dos manuais de padronização de qualidade da SEAP.

Visando a investigação em profundidade do caso, a reunião dessas três fontes mencionadas formou o *corpus* de pesquisa. Este foi organizado para as discussões sempre em

dois blocos: discurso oficial *versus* interpretação dos funcionários, tendo por base o conceito de sustentabilidade plena, que compreende o tripé social, ambiental e econômico.

3.1. O CASO ESTUDADO

A empresa familiar SEAP – Sociedade de Estímulos Agropecuários de pequeno porte se localiza no município de Uberlândia, no estado de Minas Gerais, empregando cerca de 80 funcionários, sendo que aproximadamente a metade são ajudantes florestais. Os demais trabalhadores são agrupados nas diferentes atividades que a empresa realiza: pecuária (cria, cria e engorda), manutenção de gado leiteiro, suinocultura, seringueira e estufa própria de mudas de eucaliptos clonados para o beneficiamento da madeira, sendo esta última atividade o foco da organização.

A hierarquia de decisões da SEAP se concentra nos gestores/proprietários. Na sua estrutura a empresa conta com dois gerentes apenas: um ligado ao setor de vendas e prospecção de novos clientes e outro ligado a produção nas duas fazendas que a empresa possui.

4. RESULTADO E DISCUSSÕES

A gestão da SEAP é influenciada pelas representações da família. A empresa fundada pelo patriarca Sr. Gladson, atualmente conta com a participação de sua esposa e de seu filho. Observou-se a que a história da organização está imbricada com a história da família. A empresa foi passada de pai para filho, havendo o desejo dar continuidade ao processo de sucessão ao longo das gerações seguintes.

Na introdução do documento *manual de qualidade* da SEAP, desenvolvido, por um consultor externo juntamente com os gestores, é possível verificar a preocupação dos proprietários atuais em deixar um legado de sucesso para o futuro. Isso porque os herdeiros reconhecem o empreendedorismo do fundador e zelo que tinha com a empresa.

Sabemos, também, que uma grande preocupação tem trazido inquietação aos sócios atuais da empresa que conscientes de suas responsabilidades e do papel que lhes cabe nos tempos atuais: construir a história presente para servir de exemplo aos que nos sucederem no futuro dentro da Instituição (MANUAL DE QUALIDADE, 2011, P. 01).

O manual de qualidade composto em duas pastas aborda: Pasta 1 - histórico da empresa, processo de responsabilidade da Direção, comunicação (manual de funções e organograma); Pasta 2 – orientada a instruções técnicas das atividades - contempla a apresentação das instruções de trabalho subdivididas nos itens: limpeza da área, controle de formigas, preparação do solo, plantio, irrigação, adubação etc, é o seu próprio uso, ou seja, a maneira como é compartilhado com os funcionários. Tendo por base as observações registradas durante o estudo do caso, este material é pouco conhecido pelos funcionários, tanto que estava arquivado. O interessante seria que pelo menos a parte que cabe a cada cargo e as instruções gerais fosse dito, e entendido, por todos os trabalhadores. Ou seja, apesar de apresentar uma vontade da direção, ele, ainda, não foi difundido a todos os empregados.

No item responsabilidade da Direção, o intuito é reforçar aos colaboradores a importância em atender as demandas dos clientes internos e externos, focando na satisfação dos mesmos em relação aos produtos que a empresa disponibiliza (tal objetivo é medido por pesquisas de satisfação). Sobre as tarefas e responsabilidades da diretoria, o material expressa que são incumbências tratar: a cultura organizacional da empresa, políticas de RH, assuntos comunitários e outros – filantropias, serviços com a comunidade local e doações. Nesse

sentido, ficou registrado que a empresa não tem uma pessoa específica que trata do relacionamento/parcerias com a comunidade.

O que ocorre são ações de filantropias, que ao longo dos anos não são acompanhadas e ficam difusas na própria história da organização. Ou seja, como a empresa é de pequeno porte, as responsabilidades muitas vezes são diversas para uma função. Por exemplo, na SEAP existe uma funcionária no cargo de RH, todavia, suas atividades são operacionais e não estratégicas. E como a direção agrupa diversas tarefas, também não há um foco em iniciativas sólidas e contínuas baseadas no TBL (nos três pilares simultaneamente e/ou em combinações como explica o IST). Assim, deixa-se de atrair funcionários a partir dessa prerrogativa, de uma empresa voltada aos pilares do TBL, além disso, a liderança poderia ser um fator crítico de sucesso em prol da RSC (HARGETT; WILLIAMS, 2009; DAVIES; CRANE, 2010).

O trecho a seguir retirado da entrevista com a gestora revela uma inconsistência das práticas sociais, ou seja, realmente não há equilíbrio entre os três pilares.

Nós temos um trabalho já de longa data com um grupo escolar, tem um time de futebol que contribuimos há muitos anos. Dois projetinhos sociais assim ... esse time de futebol e um grupo escolar, são doações de uniforme, bolas, lanches. Precisamos até alargar mais essa contribuição nossa. Nós não temos uma pessoa que organiza essa parte de imagem e tudo, nós vamos até perdendo na memória (SÓCIA-PROPRIETÁRIA, 2011).

Dessa maneira, a SEAP estaria na primeira onda da gestão socialmente responsável. Esta é caracterizada por ações externas que a organização realiza ou apóia, sem estar alicerçada em uma concepção estratégica (SCHOMMER; ROCHA, 2007). Ao citar “projetinho” a entrevistada deixa transparecer que é uma ajuda simples que a empresa oferece, mas da qual se orgulha. Em outro momento menciona que precisa ampliar essas ações, tendo uma pessoa responsável para organizá-la visando também impactar de maneira positiva a imagem da empresa. Na atualidade a gestora reconhece que essas ações são desconectadas da estratégia da SEAP.

A entrevista com o gestor da segunda geração mostrou surpresas, pois o mesmo foi o único que claramente reconheceu e mencionou sustentabilidade nos três pilares. No pilar econômico o proprietário citou que a empresa emite notas fiscais de todas as vendas, sendo o faturamento médio anual de 10 milhões de reais. Todavia, tal referência não é mais do que um dever legal, no entanto, pela expressão do entrevistado, mostrou ser algo como um diferencial da organização.

Na dimensão ambiental as colocações do proprietário realmente mostram uma preocupação mais ampliada. As práticas vão além das questões legais como a preservação dos mananciais que respeitam as Áreas de Preservação Permanente - APPs ou a manutenção das brigadas de incêndio. Elas se expandem na ação de enriquecer a reserva legal, na decisão de contratação recente de um técnico de segurança do trabalho que fica continuamente nas fazendas e também na lógica que combina a questão econômica em reaproveitar os subprodutos de todas as frentes de negócio. Um exemplo são os dejetos dos suínos, estes retornam para a pastagem e para o eucalipto, ou seja, o consumo se dá dentro da fazenda. Essa ilustração mostra o que Kleine e von Hauff (2009) apregoam por meio do IST. Nesse caso seria a aproximação da dimensão econômica com a ambiental.

No pilar social, o gestor citou os benefícios que são oferecidos aos colaboradores: alojamentos nas fazendas, com restaurante que dispõem de um cardápio elaborado por nutricionista, e incentivos aos estudos. Além disso, mencionou o apoio que a SEAP oferece para algumas instituições. No mesmo sentido da reflexão da proprietária, o Sr. Paulo Daniel afirmou: “Nessa parte de parcerias a empresa tem que melhorar. Estamos precisando fazer uma parceria com a prefeitura, disponibilizar, por exemplo, material (eucalipto tratado) para

as construções no parque da cidade”. Por trás do argumento proferido pelo gestor, foi possível observar dois sentimentos de teores diferentes. Ou seja, em maior expressão está a preocupação em promover a imagem da empresa e nada como uma boa causa para isso. Assim, a ideia da comunidade usufruir de maior estrutura no parque é secundária.

Na recepção da sede administrativa há duas placas em que a missão e os valores da SEAP são divulgados:

Missão: buscar a excelência no plantio, corte, tratamento e comercialização da madeira através de práticas sustentáveis, respeitando o meio ambiente e visando a satisfação do cliente consumidor. Executar as atividades econômicas e produtivas com visão humanitária dos colaboradores e comunidade.

Visão: Buscar excelência na atividade florestal e agropecuária otimizando todos os recursos, sempre com bases sustentáveis, ambientais e humanitárias (REGISTRO INTERNO - RI SEAP).

A missão da empresa esboça o que pode e deve ser feito na prática, como por exemplo, “executar as atividades econômicas e produtivas com visão humanitária dos colaboradores e comunidade” (RI SEAP). Nesse sentido, a priori pode-se pensar que as PMEs individualmente parecem não ter tanta representatividade, no entanto, em conjunto empregam uma grande força de trabalho e podem impactar e muito a comunidade ao seu redor (DAVIES; CRANE, 2010). Na SEAP, há um reforço para o pilar econômico, sendo necessário, estruturar mais projetos nos demais pilares, assim como realizar as associações entre os pilares para que as práticas de gestão estejam mais próximas da missão da empresa. Para isso, é importante mapear os *stakeholders* da organização a fim de identificar as possíveis combinações, como explica Kleine e von Hauff (2009) por meio do IST. Esse conhecimento é fundamental para orientar as estratégias da empresa.

Assim, apesar da visão registrada pela empresa contemplar o conceito pleno de sustentabilidade, não foi encontrado em nenhum discurso dos funcionários a compreensão em conjunto do 3TB. Dessa forma, é clara a não linearidade das dimensões de sustentabilidade no discurso oficial da SEAP, e o flanco social confirmando a exposição de Andrade e Costa (2008) é mais negligenciado.

A respeito do pilar ambiental, observou-se no discurso oficial uma tentativa em promover a empresa nesse quesito. Ou seja, o próprio negócio da empresa contribuiria para a sustentabilidade, visto que a mesma produz e vende madeira tratada, evitando o desmatamento de áreas protegidas. Na verdade, a empresa precisa respeitar as normas e legislação em prol da própria continuidade do negócio.

Por essa razão, nas práticas gerenciais foi detectado que a empresa dá uma atenção especial às normas dos órgãos responsáveis como o CONAMA – Conselho Nacional do Meio Ambiente, o IEF – Instituto Estadual de Florestal e a AF – Administração Fazendária. A empresa nunca foi multada ou teve problemas referentes à fiscalização, ou penalidades pela questão ambiental. A questão da segurança dos funcionários, assim como do patrimônio são resguardadas, entretanto, mesmo com tal esforço problemas não deixaram de ocorrer. Recentemente em uma das fazendas houve um incêndio que desencadeou alguns prejuízos, por essa razão, segundo os gestores, ainda mais recursos serão investidos nesse propósito.

Ao ser questionado sobre projetos atuais da empresa, o gestor-proprietário mencionou a reformulação do *site* da empresa, que apesar de conter informações interessantes e ser interativo, está desatualizado. O *site* expõe, por exemplo, informativos do ano de 2005. Esses informativos curtos foram impressos semestralmente durante dois anos apenas. O conteúdo dos informativos mostram questões relevantes. Podem-se citar entrevistas com engenheiro florestal que esclarece detalhes sobre o cultivo do eucalipto. Além disso, em uma das edições, a empresa mostra as ações sociais que promove, tal reportagem tem o título “Tenha você

também uma empresa socialmente responsável”. Nessa reportagem o segundo parágrafo diz: “A SEAP é uma empresa com responsabilidade social e divulga suas ações para demonstrar o quanto é simples e gratificante ajudar o próximo. O retorno espiritual é o maior de todos os lucros”. Ou seja, esse trecho reforça o entendimento da primeira onda.

As campanhas publicitárias da empresa se vinculam fortemente com a questão ambiental, pelo menos no discurso. A SEAP conta com uma consultoria externa na área de comunicação. De acordo com os entrevistados por meio de reuniões os gestores exprimem as ideias que querem passar para o público-alvo, sendo, portanto, um processo de criação compartilhado. Como o produto principal da empresa é o eucalipto tratado há nas campanhas um estímulo ao consumo dessa madeira renovável. Tendo como parâmetro alguns dos dizeres da proprietária sobre essas campanhas: Uma campanha bonita recente é aquela: *enquanto outros desmatam nós plantamos*, outra campanha mostra um Brasil verde com os dizeres: *vamos salvar esse planeta*. Outra mostra um pica-pau querendo fazer estragos em um eucalipto, e há no folder: *aqui o pica-pau entorta o bico, nosso eucalipto é arueira* (“ou seja, de qualidade”).

No mural da sede administrativa foi encontrada uma reportagem oriunda da PROMAT – Associação das Empresas Produtoras de Madeira Tratada. Essa associação tem com objetivo cultivar o empreendedorismo sob o signo do desenvolvimento sustentável. A formação da PROMAT é recente, foi criada em 12/2009 e tem atualmente 10 empresas associadas entre elas a SEAP. Segundo o gestor da empresa, estar na associação é um aprendizado, pois há outras organizações maiores que a SEAP associadas. O gestor exemplificou que há uma empresa em outra região do Brasil que criou uma marca para o eucalipto que vende. Exprimindo assim, uma ideia de qualidade vinculada à marca.

Outro detalhe interessante é a própria construção da empresa, com alicerces, revisteiros, jardinagem, apoio dos computadores, tudo com peças de eucalipto tratado, tanto na sede da empresa quanto nas fazendas. Segundo a proprietária a proposta é passar o uso da madeira renovável e também consumir os produtos de sua empresa. Essa lógica integra o pilar econômico e ambiental, já que o intuito do tratamento do eucalipto através da usina da SEAP é aumentar a durabilidade da madeira. Assim, esse produto se torna um substituto da madeira de origem nativa.

Entre os gestores/proprietários, o de segunda geração citou e mostrou entender os três pilares da sustentabilidade, ao contrário de sua mãe, que não citou de maneira explícita, mas argumentou em momentos diferentes durante a entrevista com exemplos sobre as três dimensões. Essa diferença entre a compreensão sobre o conceito de sustentabilidade pode ter razões na área de formação desses gestores, a mãe que iniciou a empresa juntamente com o esposo e possui graduação em Letras, já o filho se preparou para assumir os negócios e se graduou em Administração.

Na sua definição, a gestora diz: “na minha visão sustentabilidade seria adequar de maneira menos agressiva possível ao meio ambiente aos interesses econômicos da empresa”. Nessa primeira exposição, a proprietária sequer menciona a questão social. Além disso, é possível notar o conflito em conciliar os dois pilares citados, o econômico e ambiental. Esse conflito revela a natureza contraditória do tema discutido, ou seja, dicotomias entre competitividade e humanização (VERGARA; BRANCO, 2001).

No discurso da gestora e em toda a pesquisa em geral foi possível notar a ideia de uma família comprometida, ou seja, socialmente responsável. Tal percepção foi mais notada do discurso dos funcionários do setor operacional administrativo do que no setor operacional de produção. Esse fato pode ter associação com o tempo de serviço dos funcionários do nível operacional administrativo, alguns estão há décadas na empresa. Assim, são manifestos como vantagem das empresas familiares, apesar de não ser exclusiva, a questão da “lealdade, dedicação, sensibilidade, integridade de diretrizes administrativas, sacrifícios feitos pela

família, entre ajuda, orgulho familiar, concepção de continuidade e uma consciência profunda dos objetivos da empresa” (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998, p. 48).

Sob o olhar dos funcionários entrevistados da SEAP, divididos em três bases: dois gerentes, cinco colaboradores do setor administrativo operacional e cinco do setor de produção também nível operacional, foi possível encontrar uma grande divergência na compreensão do conceito de sustentabilidade do discurso oficial da empresa e dos demais funcionários. Isso porque, o discurso dos funcionários na grande maioria cunhou-se no pilar econômico, entendendo que o desempenho satisfatório da empresa tem interferência na manutenção do emprego ou mesmo ampliação de rendimentos.

A Tabela 1 a seguir revela algumas definições das três bases em que os funcionários foram alocados. Os principais argumentos encontram-se no pilar econômico, seguido do pilar ambiental. Apenas uma consideração foi alocada para o pilar social. Em nenhuma das 12 entrevistas com os funcionários notou-se uma compreensão plena do conceito de sustentabilidade, apenas considerações parciais. Observou-se que tais compreensões são oriundas da ênfase da própria direção da empresa, que está enraizada no pilar econômico. As menções sobre o pilar ambiental estão muito ligadas à imagem da empresa, vinculada as suas campanhas publicitárias. Dessa maneira, os funcionários nas entrevistas não demonstram discernimento pleno sobre o conceito de sustentabilidade.

A elaboração da Tabela 1 é obra dos autores, em que as alocações dos discursos se basearam no conteúdo exposto pelos funcionários. Por exemplo, na citação do operador de máquina no pilar *people* o entrevistado não tinha esclarecimento pleno do conceito de sustentabilidade social, mas sua exposição verbal foi alocada a essa dimensão.

Tabela 1 - Discursos selecionados dos funcionários

Pilares	Gerência	Administrativo	Produção
Profit	"Pra mim sustentabilidade é tentar manter o mesmo quadro de funcionários, não precisa aumentar ele. E produzir da mesma forma, só que gastando menos, isso é sustentabilidade tanto do lado da empresa, e sustentabilidade também para manter um quadro de funcionários adequado para fazer aquela operação” (GERENTE DE PRODUÇÃO – GP).	"Eu acho que para o funcionário é a questão do trabalho mesmo. Se damos resultado à empresa tem resultado. Aí perpetua a estabilidade do funcionário e a da empresa" (RECURSOS HUMANOS - RH).	"Sustentabilidade é a empresa ter uma estrutura boa, um mercado fixo". Se a empresa cair, cai nós tudo, fazemos nossa parte para segura a barra. E os donos estão em busca de melhorar cada vez mais, esse ano compraram novas máquinas ara estabilizar mais a estrutura (MECÂNICO).
		"Eu acho que eu contribuo um pouco para a sustentabilidade sim, vamos supor, num gasto exagerado de alguma coisa, principalmente papel, não desperdiço, reutilizo" (FINANCEIRO).	"Sustentabilidade pra mim é trabalhar e conseguir viver com o que a firma oferece de salário. Hoje sim eu consigo manter minha família, faço faculdade e a empresa paga 50%. Tudo está sustentável, a empresa é antiga no mercado e só está crescendo a cada ano. Ela busca mais resultados, mais lucro" (ENCARREGADO DA

			PECUÁRIA).
Planet	"Sustentabilidade eu vejo que seria você explorar os recursos naturais de uma forma que não agrida tanto a natureza" (GERENTE DE VENDAS – GV).	"Desde a época do plantio até o corte da madeira em si, eles preocupam muito com a preservação da natureza" (RH).	
People	Ninguém mencionou	Ninguém mencionou	"A empresa não está 100%, falta muita coisa, falta algumas coisas para os funcionários, por exemplo, bebedor, mais segurança nos alojamentos (porta com tranca). Também não temos uniforme, temos que usar nossas roupas. É isso, as outras coisas estão 100%" (OPERADOR DE MÁQUINA).
Não soube explicar		"Bom, a SEAP procura sempre trabalhar em favor disso (sustentabilidade). Hoje a empresa não em trabalhos/parcerias com esse tipo de sustentabilidade, mas ela busca isso. O tratamento da madeira" (FATURAMENTO).	"Atender melhor os clientes. O serviço aqui é muito pesado. Não sei sobre isso de sustentabilidade não" (CARREGADOR 1).

Fonte: Dados da pesquisa

As definições mostram a compreensão incompleta do conceito de sustentabilidade, e em alguns casos o total desconhecimento. É evidente que existem níveis de escolaridade e experiência de vida diferente entre os entrevistados, e que este fato interferiu nos resultados encontrados. No entanto, é preciso que haja treinamento e práticas educacionais na empresa que possam promover funcionários mais capacitados, mesmo buscando o que a missão e a visão apregoam a excelência na atividade, trabalhando de maneira sistêmica o TBL nas práticas da empresa, sendo o IST uma orientação prática.

Percebeu-se que o entendimento central gira em torno do pilar econômico, ou seja, se a empresa perpetua seus negócios, o funcionário pode perpetuar seu emprego. Essa visão com base no senso comum é restrita porque não considera todos os *stakeholders* (PENA et al., 2007). Outro fator preocupante é a questão das métricas dos pilares da sustentabilidade, se nem mesmo há um entendimento mais homogêneo do que seja o conceito, como a prática poderá ser gerenciada é um ponto ainda mais difícil de ser analisado no campo dos negócios. Elkington (2011) explica que existe um desafio maior na estipulação de métricas nos pilares ambiental e social, todavia, estimula as organizações a construírem esses controles para que ações possam ser continuadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos registros dos documentos avaliados na organização e por intermédio das entrevistas com os gestores, o discurso oficial ocorre do maior grau até o menor grau, na

seguinte direção: pilar econômico, ambiental e por último social. Isso porque a preocupação com a questão social ainda aparece difusa na empresa.

No discurso oficial detectou-se que para a sócia-proprietária o conceito pleno de sustentabilidade não foi mencionado de maneira expositiva como fez o seu filho, gestor da segunda geração. Apesar de a gestora ter exemplificado ações nos três pilares, notou-se maior ênfase no pilar econômico, sendo o pilar ambiental basicamente normativo, apesar de ser o centro das campanhas publicitárias, e por fim o pilar social, caracterizado na primeira onda, a da filantropia, com práticas desconectadas da estratégia da organização.

Considerando a interpretação dos funcionários, foi surpreendente que em nenhum nível houve o discernimento do conceito de sustentabilidade em sua plenitude. A maioria dos entrevistados argumentou de forma incompleta, focando principalmente o pilar econômico, e em seguida, o ambiental. O pilar social contou com apenas uma exposição de um funcionário que mesmo falando sobre o assunto, não tinha conhecimento profundo sobre sustentabilidade social. Isso mostra que seria fundamental direcionar as práticas da empresa para uma visão social, com ações focadas na qualificação, comunicação e avaliação, que valorizem a ideia de sustentabilidade, sendo possível mudar valores, ou então, tornar a sustentabilidade algo significativo para os diferentes grupos internos.

Como limite do trabalho é importante mencionar a não generalização dos resultados encontrados nessa pesquisa. Para maior aprofundamento do tema seria interessante pesquisar, por exemplo, as outras empresas que são filiadas a Associação das Empresas Produtoras de Madeira Tratada - PROMAT, caracterizando-se assim em um estudo de múltiplos casos.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANDRADE, José Célio Silveira; COSTA, Paulo. Mudança climática, protocolo de Kyoto e mercado de crédito de carbono: desafios à governança ambiental global. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 45, p.29-45, abr. 2008. Trimestral.
- Bauer, M. W. & Gaskell, G. (Orgs.) (2002). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. (P. A. Guareschi, Trad.). Petrópolis: Vozes (Original publicado em 2000).
- BIGNÉ, E.; CHUMPITAZ, R.; ANDREU, L.; SWAEN, V. Percepción de la Responsabilidad Social Corporativa: un análisis cross-cultural **Universia Business Review**, Madrid-Espanha, n. 5, p.14-27, 1º tri. 2005.
- BOTTINO-ANTONACCIO, C. F. **Empresas familiares: uma compreensão sistêmica**. 2007. 260f. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica do Departamento de Psicologia do Centro de Teologia e Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: < http://www2.dbd.pucRio.br/pergamum/biblioteca/php/mostrateses.php?open=1&arqttese=0311042_07_Indice.html > Acesso em: 18 set. 2009.
- CANÇADO, V. L.; MUYLDER, C. F. de; LIMA, J. B. de; CASTANHEIRA, R. B. **Ciclo Evolutivo e Sucessão em uma Empresa Familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus**. In: ENANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Enanpad 2010**. Rio de Janeiro: Anpad, 2011. P. 01-17.
- CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendemos sustentabilidade em sua plenitude. Análise de fatores que influenciam a interpretação do conceito. In: ENCONTRO ANPAD, XXIX, 2005, Brasília. **Anais ENANPAD**. Brasília: 2005. CDROM.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In. Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação em

- Administração, 27º ; 2003, Atibaia. **Anais Enanpad 2003**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós Graduação, 2003. 1CD-ROM.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: Por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 8, p. 99-116, maio/jun. 2000. Disponível em < http://benhur.teluq.quebec.ca/SPIP/edavel/IMG/pdf/Davel_org_fam_O_S.pdf > Acesso em: 12 ago. 2009.
- DAVEL, E. Em busca do organizacionalmente distintivo no familiar. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 9 – 13.
- DAVIES, I. A.; CRANE, A. Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises : investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics*. P. 126-139, abril 2010.
- EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: Clegg, S.R.; Hardy C.; Nord, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. 363-399
- EGRI, Carolyn P.; RALSTON, David A. Corporate responsibility: a review of international management research from 1998 to 2007. **Journal of International Management**. P. 319-339, october, 2008.
- ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2012.
- GARCIA, E. da C.; MOREIRA, M. O. M. “Somos uma grande família”: o papel do mito da grande família no controle psicossocial por vínculos. In. Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação em Administração, 32º ; 2008, Rio de Janeiro. **Anais Enanpad 2008**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós Graduação, 2008. 1CD-ROM.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONÇALVES, J. S.R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000. Disponível em: < <http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=368> > Acesso em: 23 set. de 2008
- GROSSI, Roseane; VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado. **Cultura Organizacional: revelando manifestações que traduzem limites e/ou possibilidades a continuidade de uma empresa familiar**. In: ENANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Enanpad 2010**. Rio de Janeiro: Anpad, 2011. P. 01-17.
- GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar X competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998. Disponível em: < http://www.upf.br/cepeac/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=34 > Acesso em: 21 set. 2009.
- GUIMARÃES, Roberto P.. **Tierra de sombras: desafíos de la sustentabilidad y del desarrollo territorial y local ante la globalización corporativa**. Santiago do Chile: Cepal, 2003. 59 p. (Série: Medio ambiente y desarrollo).
- HARGETT, T. R.; WILLIAMS, M. Wilh. Wilhelmsen Shipping Company: moving from CSR tradition to CSR leadership. **Corporate Governance**. v. 9, n. 1, p. 73-82, 2009.
- KLEINE, Alexandro; VON HAUFF, Michael. Sustainability-Driven Implementation of Corporate Social Responsibility: application of the Integrative Sustainability Triangle. **Journal of Business Ethics**. P. 517 – 532, springer 2009.
- LIMA, G. C. O.; PIMENTEL, T. D.; SOARES, A. S. “ Criar”, “aprender”, “mandar”: trajetórias socializantes de organizações familiares na feira *Hippie* de Belo Horizonte. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 210 – 263.

- MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro; ZYLBERSZTAJN, Decio. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações**. SÉRIE DE WORKING PAPERS - WORKING PAPER Nº 03/024. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/wpapers>. Acesso em: 16 jul. 2004.
- NASCIMENTO, Luis Felipe. Quando a gestão social e a gestão ambiental se encontram. In: ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais. **Enanpad 2007**. Rio de Janeiro: Anpad, 2007. p. 01 - 09.
- PAEHLKE, R. Sustainability as a bridging concept. **Conservation Biology**. v. 19, n. 1, p. 36-38, February 2005.
- PAPA, A. S.; LUZ, T. R. da. O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João Molevade - MG. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 32º; 2008, Rio de Janeiro. **Anais Enanpad 2008**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós Graduação, 2008. CD-ROM.
- PENA, R. P.; QUEIROZ H.; CARVALHO NETO, A.; TEODÓSIO, A.; SOARES DIAS, A.; FERNANDES, T. Responsabilidade social empresarial e estratégia: um estudo sobre a gestão do público interno em duas empresas signatárias do Global Compact. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 40, p.81-98, jan. 2007. Trimestral.
- SARTI, C. A. A família como ordem simbólica. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2004. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0103-65642004000200002&lng=en&nrm=iso&tlng=pt > Acesso em: 17 ago. 2009.
- SCHOMMER, P. C.; ROCHA, F C da C. As três ondas da gestão socialmente responsável no Brasil: dilemas, oportunidades e limites In: ENCONTRO ANPAD, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. **Anais ENANPAD**. Rio de Janeiro: 2007. CDROM.
- SILVA, G. A. V. da; OLIVEIRA, L. G. M. de. Poder, cultura e racionalidade nas organizações familiares brasileiras. In: CARRIERI. A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 60 – 91.
- SLAPER, Timothy F. **The triple bottom line: what is it and how does it work?** Indiana University Kelly School of Business, Indiana Business Research Center. 2011.
- SOARES, Raquel Santos; VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado. As faces que a responsabilidade socio-ambiental mostra e as que ela esconde. **Alcance**, Itajaí, v. 14, n. 03, p.375-384, set. 2007. Trimestral.
- TEDESCO, J. C. O empreendimento familiar no meio rural: racionalidades adaptativas, capital social e recursos simbólicos. In: CARRIERI. A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 92 – 126.
- VERGARA S. C.; BRANCO, P. D. Empresa Humanizada: A organização necessária e possível. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.2, p.20-30, abr./jun.2001.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed.Porto Alegre: Bookman, 2001.