

**UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL DE LINDBLOM NA
EVIDENCIAÇÃO AMBIENTAL E SOCIAL EM RELATÓRIOS DA
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES**

MARINES LUCIA BOFF

**BLUMENAU
2007**

MARINES LUCIA BOFF

**ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL DE LINDBLOM NA
EVIDENCIAÇÃO AMBIENTAL E SOCIAL EM RELATÓRIOS DA
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial à obtenção do grau de **Mestre em Ciências Contábeis**, área de concentração Controladoria.

Orientadora: Prof^ª. Ilse Maria Beuren, Dr^a.

**BLUMENAU
2007**

**ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL DE LINDBLOM NA
EVIDENCIAÇÃO AMBIENTAL E SOCIAL EM RELATÓRIOS DA
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES**

MARINES LUCIA BOFF

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do grau de **Mestre em Ciências Contábeis, área de concentração Controladoria**, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau.

Prof^a. Ilse Maria Beuren, Dr^a.
Coordenadora do PPGCC

Banca examinadora:

Presidente: Prof^a. Ilse Maria Beuren, Dr^a.
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC)
Universidade Regional de Blumenau (FURB)

Membro: Prof. Dr. Moacir Sancovski
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Membro: Prof. Dr. Jorge Eduardo Scarpin
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC)
Universidade Regional de Blumenau (FURB)

Blumenau, 11 de dezembro de 2007.

AGRADECIMENTOS

O espaço dos agradecimentos contém certo grau de risco de esquecer alguém, uma vez que várias pessoas contribuíram para que chegasse esse momento. Assim, peço perdão, antecipadamente, por um eventual esquecimento.

A Deus, pelo dom da vida, saúde e persistência concedida para mais esta conquista, grande para o momento, mas talvez pequena diante de outras que virão.

À minha filha Bruna, pela compreensão de minha ausência nesse período. *Sua espontaneidade e alegria me deram forças em momentos de desalentos. Te amo!!!*

Ao meu marido Jeter Lang, pelo incondicional amor e incentivo demonstrado em todos os momentos. *“Você faz parte da minha vida”.*

A todos da minha família, em especial aos meus admiráveis irmãos Divanete e Oilson, pelo amparo à Bruna nos períodos de minha ausência e apoio ilimitado nesta jornada. *Minha eterna gratidão!!!*

À Profa. Dr^a. Ilse Maria Beuren, minha orientadora, pelo profissionalismo e tenacidade demonstrados na condução e conclusão deste trabalho. *Seu apoio foi essencial para o momento destas palavras. Meu muito obrigada. Sou sua fã!!!*

Aos professores que participaram de minha banca de qualificação, Prof. Dr. Jorge Eduardo Scarpin e Prof. Dr. Francisco Antonio Bezerra. Suas sugestões foram importantes para o enriquecimento desse trabalho. *Mais uma vez, Obrigada!!!*

Aos membros da banca de defesa final, Prof. Jorge Eduardo Scarpin e Prof. Moacir Sancovski, pelas contribuições e comentários apresentados.

À equipe do mestrado, colegas de sala de aula, colegas bolsistas, especialmente ao Adriano José da Silva, Juliana Pinto e Ivone Vaz de Lima, pelos momentos de apoio e coleguismo demonstrados, professores e funcionários, pela oportunidade de enriquecimento profissional e pessoal. *Aprendi muito com vocês!!!*

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da Bolsa PROSUP.

À Universidade Regional de Blumenau (FURB), nas pessoas de seus dirigentes, pelo apoio institucional e oportunidade de aprimorar meus conhecimentos.

Pode-se comprar o tempo de um homem; pode-se comprar a presença física de um homem num local predeterminado; pode-se até comprar um número mensurado de movimentos musculares por hora ou por dia, mas não se pode comprar o entusiasmo; não se pode comprar a iniciativa; não se pode comprar a lealdade; não se pode comprar a devoção do coração, do pensamento e da alma.

Essas coisas devem ser conquistadas.

CLARENCE FRANCIS

RESUMO

BOFF, Marínes Lucia. **Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom na evidenciação ambiental e social em relatórios da administração de empresas familiares.** 2007. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2007.

O estudo objetiva analisar o conteúdo da evidenciação ambiental e social, considerando as estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994), em relatórios da administração de empresas familiares. Esse estudo insere-se no grupo de Pesquisas em Teoria da Contabilidade e Contabilidade Internacional da linha de pesquisa Contabilidade Financeira do Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC) da Universidade Regional de Blumenau (FURB). A metodologia da pesquisa aplicada caracteriza-se como exploratória, com abordagem predominantemente qualitativa. A pesquisa foi realizada nos relatórios da administração de 1997 a 2006 das 16 empresas familiares de capital aberto e de controle acionário brasileiro, listadas na Revista Exame – Melhores e Maiores, edição 2006, ano-base 2005. Constatou-se que na evidenciação ambiental as empresas objetivaram predominantemente manipular a percepção do público desviando a atenção sobre um assunto que chama atenção para outro assunto relacionado ou mesmo destacando realizações passadas no lugar de informá-los e educá-los (3ª estratégia). Na evidenciação social, verificou-se que as empresas procuraram mudar a percepção do público sobre seu atual desempenho e atividades sem ter que mudar seu comportamento atual (2ª estratégia) e manipular a percepção do público desviando a atenção sobre um assunto importante para outro assunto relacionado ou mesmo destacando realizações sociais passadas no lugar de informá-los e educá-los (3ª estratégia). Conclui-se que as empresas pesquisadas, no geral, utilizaram-se predominantemente da estratégia de tentar manipular a percepção do público desviando a atenção sobre um assunto que chama atenção para outro assunto relacionado ou mesmo destacando realizações passadas no lugar de informá-los e educá-los (3ª estratégia) para evidenciar aspectos ambientais e sociais inerentes às suas atividades, principalmente pela ênfase às premiações e certificações recebidas decorrentes de ações e programas ambientais e sociais implementadas.

Palavras-chave: Legitimidade organizacional. Evidenciação ambiental e social. Empresas familiares.

ABSTRACT

BOFF, Marines Lucia. **Lindblom's strategies of organizational legitimacy in furnishing of evidence of social and environmental actions in administrative reports of family run companies.** 2007. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2007.

The objective of the study was to analyze the contents of social and environmental evidence furnished in business reports of family owned companies, considering Lindblom's (1994) strategies of organization legitimacy. This study emerged from the Research Group on Accounting Theory and International Accounting, in the research line of Financial Accounting, in the Post-Graduate Program in Accounting Sciences (PPGCC) of the Universidade Regional de Blumenau (FURB). The research method applied is characterized as exploratory, with a predominantly qualitative approach. Research was done on business reports from 1997 to 2006 from 16 family run, publicly traded companies under Brazilian shareholder control, listed in the magazines *Exame – the Best and Biggest*, 2006 edition, based on the year 2005. It can be stated that the objective behind the environmental evidence furnished is mainly to manipulate the perceptions of the public, drawing attention away from one subject in order to call attention to another, related subject, or even highlighting past actions in the place of informing and educating the public (3^o strategy). In terms of evidencing social actions, it was verified that companies seek to change public perceptions about their actual performance and activities without having to change their actual behavior (2^o strategy) and to manipulate public perception drawing attention away from one subject in order to call attention to another, related subject, or even highlighting past social actions in the place of informing and educating the public (3^o strategy). The study concluded that, in general, the companies researched mainly made use of the strategy of trying to manipulate public perception drawing attention away from one subject in order to call attention to another, related subject, or even highlighting past actions in the place of informing and educating the public (3^o strategy) in order to evidence environmental and social aspects inherent to their activities, principally through emphasis on awards and certifications received as results of social and environmental actions and programs that were implemented.

Key words: Organizational legitimacy. Environmental and social evidencing. Family run companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Modelo de três círculos da empresa familiar	27
Figura 2	- Fluxograma das fases da pesquisa.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Componentes da abordagem institucional.....	32
Quadro 2	- Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom.....	55
Quadro 3	- Empresas familiares participantes da pesquisa.....	62
Quadro 4	- Etapas da análise de conteúdo.....	64
Quadro 5	- Estrutura para cálculo do grau de associação.....	67
Quadro 6	- Setores de atuação das empresas familiares.....	71
Quadro 7	- Fundadores das empresas familiares.....	72
Quadro 8	- Termos de evidenciação ambiental em cada empresa familiar.....	79
Quadro 9	- Termos de evidenciação social em cada empresa familiar – público interno.....	83
Quadro 10	- Termos de evidenciação social em cada empresa familiar – público externo.....	85
Quadro 11	- Termos predominantes na evidenciação ambiental.....	87
Quadro 12	- Novos termos ambientais.....	88
Quadro 13	- Termos ambientais aleatórios.....	89
Quadro 14	- Termos predominantes na evidenciação social.....	90
Quadro 15	- Novos termos sociais.....	91
Quadro 16	- Termos sociais aleatórios.....	92
Quadro 17	- Relação entre as estratégias de legitimidade e as gerações familiares.....	141
Quadro 18	- Ocorrência das variáveis alterou <i>versus</i> não alterou nas categorias administração <i>versus</i> estratégias de legitimidade ambiental.....	143
Quadro 19	- Ocorrência das variáveis alterou <i>versus</i> não alterou nas categorias administração <i>versus</i> estratégias de legitimidade social.....	143

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Empresas familiares excluídas da amostra.....	61
Tabela 2	- Razão social e idade das empresas pesquisadas.....	69
Tabela 3	- Geração familiar na gestão das empresas familiares.....	73
Tabela 4	- Geração familiar predominante em cada ano analisado.....	75
Tabela 5	- Administração predominante no período de 1997 a 2006.....	76
Tabela 6	- Termos de evidencição ambiental.....	78
Tabela 7	- Termos de evidencição social – público interno.....	80
Tabela 8	- Termos de evidencição social – público externo.....	84
Tabela 9	- Estratégias de legitimidade predominantes na evidencição ambiental.....	121
Tabela 10	- Estratégias de legitimidade predominantes na evidencição social.....	122
Tabela 11	- Estratégias de legitimidade predominantes na evidencição ambiental e social.....	122
Tabela 12	- Mudança na administração e mudança nas estratégias	125
Tabela 13	- Mesma administração e mesmas estratégias.....	125
Tabela 14	- Mesma administração e mudanças nas estratégias.....	126
Tabela 15	- Mudança na administração e mesmas estratégias.....	126
Tabela 16	- Estratégias de legitimidade e geração familiar da AVIPAL.....	127
Tabela 17	- Estratégias de legitimidade e geração familiar da EUCATEX.....	128
Tabela 18	- Estratégias de legitimidade e geração familiar da GERDAU.....	129
Tabela 19	- Estratégias de legitimidade e geração familiar da ROMI.....	130
Tabela 20	- Estratégias de legitimidade e geração familiar da KLABIN.....	131
Tabela 21	- Estratégias de legitimidade e geração familiar da MARCOPOLLO.....	132
Tabela 22	- Estratégias de legitimidade e geração familiar da RANDON.....	133
Tabela 23	- Estratégias de legitimidade e geração familiar da SADIA.....	134
Tabela 24	- Estratégias de legitimidade e geração familiar da SUZANO.....	135
Tabela 25	- Estratégias de legitimidade e geração familiar da TAM.....	136
Tabela 26	- Estratégias de legitimidade e geração familiar da VCP.....	138
Tabela 27	- Estratégias de legitimidade e geração familiar da VICUNHA.....	139
Tabela 28	- Estratégias de legitimidade e geração familiar da WEG.....	140

LISTA DE SIGLAS

BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BP	Balanço Patrimonial
BS	Balanço Social
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DC	Demonstrações Contábeis
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
DVA	Demonstração do Valor Adicionado
IAN	Informações Anuais
NE	Notas Explicativas
NYSE	<i>New York Stock Exchange</i> (Bolsa de Valores de Nova Iorque)
RA	Relatório da Administração
S.A.	Sociedade Anônima
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i> (Comissão de Valores Mobiliários e Câmbio dos Estados Unidos)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA.....	17
1.2 PRESSUPOSTOS.....	18
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.3.1 Objetivo geral.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	19
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 EMPRESA FAMILIAR.....	22
2.1.1 Características da empresa familiar.....	23
2.1.2 Gestão da empresa familiar.....	24
2.1.3 Modelo de três círculos da empresa familiar.....	26
2.1.4 Geração familiar na gestão das empresas.....	28
2.2 TEORIAS ORGANIZACIONAIS.....	30
2.2.1 Teoria institucional.....	30
2.2.2 Teoria da legitimidade.....	34
2.3 EVIDENCIAÇÃO.....	36
2.3.1 Evidenciação compulsória e voluntária.....	38
2.3.2 Relatório da administração.....	40
2.3.2.1 Evidenciação ambiental.....	43
2.3.2.2 Evidenciação social.....	45
2.3.3 Estudos sobre evidenciação ambiental e social no relatório de administração.....	47
2.4 EVIDENCIAÇÃO E LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL.....	51
2.4.1 Evidenciação ambiental e social voluntária.....	52
2.4.2 Legitimação organizacional segundo Cristi K. Lindblom.....	54
3 MÉTODO E TÉCNICAS DA PESQUISA.....	58
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	58
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	60
3.3 COLETA DOS DADOS.....	62
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	63

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	67
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	69
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	69
4.1.1 Razão social e idade.....	69
4.1.2 Setores de atuação.....	70
4.2 GERAÇÃO FAMILIAR GESTORA PREDOMINANTE NAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	71
4.2.1 Fundadores das empresas pesquisadas.....	72
4.2.2 Geração familiar na gestão das empresas pesquisadas.....	73
4.3 TERMOS DE EVIDENCIAÇÃO AMBIENTAL E SOCIAL NOS RA.....	77
4.3.1 Termos de evidenciação ambiental.....	77
4.3.2 Termos de evidenciação social.....	80
4.4 TENDÊNCIA DOS TERMOS NA EVIDENCIAÇÃO AMBIENTAL E SOCIAL.....	86
4.4.1 Tendência dos termos na evidenciação ambiental.....	86
4.4.2 Tendência dos termos da evidenciação social.....	89
4.4.3 Análise da evidenciação ambiental e social por empresa.....	92
4.4.4 Análise conjunta da evidenciação ambiental e social das empresas.....	108
4.5 ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE DE LINDBLOM NOS RA.....	110
4.5.1 Estratégias de legitimidade organizacional na evidenciação ambiental.....	110
4.5.1.1 Educar e informar seu público pertinente sobre as mudanças no seu atual desempenho e atividades (1ª estratégia)	111
4.5.1.2 Mudar a percepção do público pertinente sobre seu atual desempenho e atividades ter que mudar seu comportamento atual (2ª estratégia)	112
4.5.1.3 Manipular a percepção do público pertinente desviando a atenção sobre um assunto que chama atenção para outro assunto relacionado (3ª estratégia).....	113
4.5.1.4 Mudar as expectativas externas sobre seu desempenho futuro (4ª estratégia).....	114
4.5.2 Estratégias de legitimidade organizacional na evidenciação social.....	116
4.5.2.1 Educar e informar seu público pertinente sobre as mudanças no seu atual desempenho e atividades (1ª estratégia)	116
4.5.2.2 Mudar a percepção do público pertinente sobre seu atual desempenho e atividades ter que mudar seu comportamento atual (2ª estratégia)	117
4.5.2.3 Manipular a percepção do público pertinente desviando a atenção sobre um assunto que chama atenção para outro assunto relacionado (3ª estratégia).....	118

4.5.2.4 Mudar as expectativas externas sobre seu desempenho futuro (4ª estratégia).....	120
4.5.3 Estratégias de legitimidade predominantes na evidenciação ambiental e social...	120
4.5.3.1 Estratégias de legitimidade predominantes na evidenciação ambiental.....	121
4.5.3.2 Estratégias de legitimidade predominantes na evidenciação social.....	121
4.5.3.3 Análise conjunta das estratégias de legitimidade predominantes na evidenciação ambiental e social.....	122
4.6 ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE <i>VERSUS</i> GERAÇÕES FAMILIARES.....	124
4.6.1 Estratégias de legitimidade organizacional e gerações familiares por empresa....	127
4.6.2 Análise conjunta das estratégias de legitimidade <i>versus</i> gerações familiares.....	141
4.6.3 Grau de associação entre as estratégias de legitimidade ambiental e social e as gerações familiares administrativas.....	142
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	145
5.1 CONCLUSÕES.....	145
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	150
REFERÊNCIAS.....	151

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a proteção e responsabilidade ambiental e social por parte das nações, governantes e empresas surgiu a partir do momento em que a sociedade passou a ter consciência e respeito pelo meio ambiente e direitos humanos. A partir daí, empresas e sociedade em geral passaram a necessitar de maiores conhecimentos e informações sobre os seres humanos e o uso, por esses, dos recursos naturais do meio ambiente, até então ignorados de maneira inconsciente pela própria abundância.

Essas preocupações e responsabilidades pelos recursos naturais e humanos podem emergir nos gestores e proprietários das empresas espontaneamente, ou então, de maneira imposta pela legislação pertinente aos aspectos ambientais e sociais inerentes às suas atividades produtivas. Também podem decorrer de restrições comerciais impostas entre empresas e consumidores.

Nesse meio, surge a contabilidade que, na condição de ciência social, passou a ser o elo entre o governo, as empresas e sociedade em geral, pela produção e comunicação de informações obrigatórias e voluntárias, relativas à situação econômica, financeira e social das entidades.

A contabilidade evidencia informações quantitativas e qualitativas das entidades aos seus variados usuários, por meio de demonstrativos contábeis específicos, sendo alguns, compulsórios a todas as empresas, enquanto outros somente a determinadas empresas. Ponte e Oliveira (2004, p. 9) destacam que “as empresas podem adotar diferentes formas de evidenciação, mas devem fornecer informações em quantidade e qualidade que atendam às necessidades dos usuários das demonstrações contábeis”.

Dentre o conjunto das demonstrações contábeis compulsórias às empresas de capital aberto, de acordo com a Lei nº 6.404/76, Lei das Sociedades por Ações, art. 133, está o relatório da administração. Ele se apresenta como meio de comunicação da administração da empresa com seu público interno e externo, visto que sua principal função é complementar as demais demonstrações contábeis.

Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000, p. 398) ressaltam que o relatório da administração “representa um necessário e importante complemento às demonstrações financeiras publicadas por uma empresa em termos de permitir o fornecimento de dados e informações adicionais que sejam úteis aos usuários em seu julgamento e processo de tomada de decisões”.

Beuren (1998, p. 48) comenta a relação entre a informação e os tomadores de decisões ao destacar que “as empresas se utilizam dos mais variados dados para transformá-los em

informações úteis às pessoas encarregadas do processo decisório, a fim de que esses possam relacioná-las e agir sobre as mesmas”.

Evidenciar informações de natureza ambiental e social de maneira voluntária nos relatórios da administração pode estar ligado à necessidade das entidades buscarem a legitimação no ambiente que passam a fazer parte, ou então, manter sua legitimidade organizacional já reconhecida pela sociedade.

Por outro lado, sua legitimidade pode estar comprometida pela ocorrência de eventuais situações indesejadas que impactam sua estabilidade, surgindo, então, a necessidade de recuperá-la. O ambíguo estado da empresa em estar ou não legitimada na sociedade decorre de sua inter-relação com outras entidades e o meio social, constituído por normas e valores institucionalizados como sendo os mais adequados e racionais.

Este estudo concentra-se em empresas familiares, cuja constituição comumente tem origem no núcleo familiar, com o propósito primeiro de satisfazer as necessidades financeiras, assim como a satisfação pessoal dos fundadores. A empresa familiar é a forma mais simples e antiga das organizações, o que torna evidente sua relevância no contexto econômico e social onde estão inseridas.

Elas têm sido objeto de estudos com diferentes objetivos e enfoques, podendo-se citar, a título de ilustração, estudos de Gersick et al., 1997; Grzybovski, 2000; Ussmann, 2004; Camargo, 2005; Leone, 2005; Petry, 2005; Barros, 2006; Oro, 2006; Staudt, 2006; Grzybovski, 2007. Embora se tenha identificado diversos estudos focalizados em empresas familiares, não foram encontradas pesquisas que tenham explorado a evidenciação de informações de natureza ambiental e social nesse tipo de empresa.

Uma das principais características das empresas familiares é a influência que o fundador da família exercem sobre a gestão dos negócios. Podem ser direta quando a administração geral está a cargo da família e, indireta, quando a família não está na administração da empresa, mas é integrante do conselho da administração ou outro conselho que tenha ligação com as decisões administrativas.

As empresas familiares apresentam algumas características peculiares a elas, o que as difere das demais empresas. Entretanto, as obrigações e direitos ambientais e sociais são equânimes à todos os tipos societários. Nesse sentido, dependendo do porte das empresas familiares, também elas precisam elaborar seu relatório da administração, ao final de cada exercício social, com todas as propriedades e características que a legislação estabelece.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Minayo (1994, p. 18) salienta que “toda investigação se inicia por um problema com uma questão, com uma dúvida ou com uma pergunta, articulada a conhecimentos anteriores, mas que também podem demandar a criação de novos referenciais”. Thiollent (2000, p. 53) destaca que, “[...] se houvesse apenas um elemento não seria um problema, mas apenas um tema”.

A problemática que inspirou o presente estudo está no fato das empresas se perceberem cada vez mais pressionadas pela sociedade em demonstrar que se preocupam com o meio ambiente e o meio social, ao mesmo tempo em que buscam a geração de riquezas. Precisam demonstrar que participam ativamente pela preservação ambiental e valorização da cidadania.

A evidenciação ambiental e social é necessária para tal fim. Por meio dela, as empresas buscam informar os resultados e desempenhos obtidos de projetos e programas efetivamente implementados, seja no meio ambiente ou no meio social, visando garantir, além da sustentabilidade financeira, a manutenção de sua legitimidade na sociedade em que está inserida.

Lindblom (1994) destaca que a legitimidade é um estado e um processo em que se encontram as corporações, sendo que a legitimação está abaixo do estado de legitimidade justamente pelo processo de busca de sua legitimação junto ao ambiente corporativo e social. Salienta ainda que, grande parte da divulgação social voluntária, emitida pelas corporações, pode estar ligada aos esforços à legitimação. Esforços estes, necessários para alcançar o estado de legitimidade.

Nesta acepção, Lindblom (1994) propôs em seu trabalho *The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure*, que as empresas podem utilizar-se, de maneira simultânea ou não, de quatro estratégias de legitimidade organizacional para divulgar informações voluntárias ou compulsórias sobre os aspectos ambientais e sociais inerentes às suas atividades.

O relatório da administração é um dos meios previstos na legislação contábil brasileira para as empresas divulgarem informações compulsórias. Ele é legalmente amparado pela Lei das Sociedades por Ações, Lei nº 6.404/76, e pelo Parecer de Orientação nº 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Entretanto, seu conteúdo é flexibilizado ao passo que as empresas têm a possibilidade de informar, além dos itens previstos em Lei, diversas informações relacionadas à empresa e

que a administração achar conveniente mencioná-las voluntariamente. Nessa perspectiva é que se justifica a busca por maior conhecimento sobre evidenciação voluntária de informações ambientais e sociais pelas empresas.

No presente estudo focalizam-se empresas familiares brasileiras. Acredita-se que esse tipo de constituição empresarial está inicialmente mais voltado a satisfazer as necessidades familiares do fundador e de sua família. No entanto, assim que a empresa evolui e se profissionaliza, ela tende a ter diversas características e níveis de exigência de seus *stakeholders* comuns às demais modalidades de organizações societárias.

Diante do exposto, formulou-se a seguinte questão-problema: *Qual o conteúdo da evidenciação ambiental e social, considerando as estratégias relacionadas à legitimidade organizacional de Lindblom (1994), em relatórios da administração de empresas familiares?*

1.2 PRESSUPOSTOS

Conforme Silveira et al. (2004, p. 99), pressupostos “são respostas prováveis, supostas e provisórias para o problema elaborado, ou seja, afirmações que antecedem a resposta que será obtida por meio da pesquisa científica. O pressuposto é usualmente utilizado quando o método adotado é qualitativo”.

Assim, o primeiro pressuposto é que a crescente demanda pela sociedade por informações e atitudes sociais e ambientalmente responsáveis por parte das organizações ocasionou aumento na quantidade evidenciada de aspectos ambientais e sociais nos relatórios da administração das empresas no sentido de buscar sua legitimação organizacional.

A principal característica que difere as empresas familiares das demais é a influência familiar no processo decisório. Assim, pressupõe-se que a evidenciação ambiental e social obtém interferência da administração vigente, independente dela ser familiar e/ou contratada, mas também dos fundadores da empresa.

Por fim, pressupõe-se que as empresas familiares analisadas se utilizam das quatro estratégias de legitimidade organizacional propostas por Lindblom (1994), simultaneamente ou não, no processo de evidenciação ambiental e social no relatório da administração, visando obter, manter ou mesmo recuperar sua legitimidade no ambiente em que estão inseridas.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral define, segundo Richardson (1989, p.23-24), “o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa” enquanto que os objetivos específicos “definem aspectos específicos que se pretende estudar e que contribuem para alcançar o objetivo geral”. Assim, esse estudo apresenta um objetivo geral e cinco objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar o conteúdo da evidenciação ambiental e social, considerando as estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994), em relatórios da administração de empresas familiares.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar a geração familiar gestora predominante nas empresas familiares de capital aberto e de controle acionário brasileiro, listadas na Revista Exame – Melhores e Maiores, edição 2006, ano-base 2005, no período de 1997 a 2006;
- b) Averiguar os termos de evidenciação ambiental e social divulgados por essas empresas nos relatórios da administração, no período de 1997 a 2006;
- c) Investigar a tendência dos termos utilizados na evidenciação ambiental e social das empresas nos relatórios da administração no período de 1997 a 2006;
- d) Verificar as estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) predominantes na evidenciação ambiental e social nos relatórios da administração de 1997 a 2006;
- e) Analisar a relação das estratégias de legitimidade organizacional com as gerações familiares que administram as empresas pesquisadas no período de 1997 a 2006.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Marconi e Lakatos (2005, p. 221) ressaltam que a justificativa do estudo “consiste numa exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa”.

Ainda que o relatório da administração seja compulsório às empresas registradas na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), sua elaboração é relativamente flexível. Os gestores podem interferir na qualidade e quantidade das informações disponibilizadas, portanto dependem do seu ponto de vista ou interesse de evidenciação e transparência.

Uma característica peculiar às empresas familiares é a influência da família ou grupo familiar na gestão dos negócios, sendo que as decisões tomadas refletem tal influência familiar. Em razão disso, buscam-se maiores conhecimentos sobre evidenciação ambiental e social nos relatórios de administração das empresas familiares de capital aberto e de controle acionário brasileiro entre as participantes das 500 maiores empresas do Brasil.

Silva (2003), em sua dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, defendida na Universidade Federal do Rio de Janeiro, realizou um estudo da divulgação voluntária em duas empresas (Petrobras e Souza Cruz) utilizando-se das estratégias de legitimidade de Lindblom (1994). Estudos internacionais em empresas do Reino Unido, como os de Gray, Kouhy e Lavers (1995), Parsa e Kouhy (2001), que analisaram a evidenciação voluntária das empresas relacionando-a com as estratégias de legitimidade de Lindblom (1994), destacam-se por apresentarem alguma semelhança ao que aqui se pretende, particularmente às estratégias de legitimação.

No entanto, esse estudo justifica-se pela ausência de pesquisas similares a este, que se tenham concentrado em empresas familiares brasileiras. Também justifica-se por pretender associar as gerações familiares gestoras com as estratégias de legitimidade organizacional identificadas na evidenciação ambiental e social em relatórios da administração. Assim, acredita-se que este estudo irá contribuir para o conhecimento sobre as estratégias da evidenciação ambiental e social voluntária das empresas familiares brasileiras.

No que diz respeito à contribuição prática desse estudo, os resultados obtidos poderão servir como base de orientação na elaboração do relatório da administração pelas empresas familiares, levando-se em consideração os aspectos qualitativos do conteúdo informado relativo à evidenciação ambiental e social.

Quanto à contribuição social, este estudo possibilita verificar como os gestores das empresas familiares vêm demonstrando, por meio do relatório da administração, seu relacionamento com o meio ambiente e social. Além disso, possibilita inferir quais estratégias de legitimação estão sendo adotadas pelos administradores no sentido de preservar o nome da família, principalmente em situações negativas que possam impactar a imagem e idoneidade da empresa familiar.

Também se justifica pela contribuição ao grupo de Pesquisas em Teoria da Contabilidade e Contabilidade Internacional, da linha de pesquisa em Contabilidade Financeira do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC) da Universidade Regional de Blumenau (FURB).

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo aborda-se a introdução à pesquisa, com destaque ao problema levantado, os pressupostos, seguido dos objetivos geral e específicos, finalizando com a justificativa do estudo e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico pertinente ao estudo. Primeiro, aborda sobre empresas familiares, sua gestão e gerações. Em seguida, discorre sobre teorias organizacionais, com destaque à teoria institucional e à teoria da legitimidade. Na sequência, contextualiza a evidencição compulsória e voluntária, o relatório da administração e a evidencição ambiental e social. Após, explana sobre a evidencição ambiental e social voluntária e a legitimidade organizacional segundo Cristi K. Lindblom (1994).

No terceiro capítulo, abordam-se o método e as técnicas da pesquisa. Inicia-se pelo delineamento da pesquisa, seguido pela população e amostra do estudo. Na sequência, discorre-se sobre a coleta dos dados da pesquisa e os procedimentos de análise dos dados coletados. Por fim, explana-se sobre as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo descreve os dados e resultados da pesquisa. Inicia apresentando as empresas participantes da pesquisa e a geração familiar gestora predominante nas empresas pesquisadas. Na sequência, apresenta os termos de evidencição ambiental e social, além da tendência da evidencição ambiental e social verificados no estudo. Depois, destaca as estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) constatadas nas categorias de evidencição ambiental e social. Por último, discorre sobre a relação entre as estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) e as gerações familiares gestoras nas empresas pesquisadas.

No quinto capítulo apresentam-se as conclusões do estudo realizado e recomendações para futuras pesquisas a partir dos resultados encontrados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico pertinente ao trabalho. Inicia-se discorrendo sobre empresas familiares e gerações familiares gestoras. Na sequência, faz-se uma incursão em Teorias Organizacionais, privilegiando a teoria da legitimidade e teoria institucional. Em seguida, aborda-se sobre evidenciação, enfatizando-se o relatório da administração e a evidenciação ambiental e social. Por último, contempla-se a evidenciação e legitimidade organizacional, com foco na divulgação voluntária e nas estratégias de legitimidade organizacional segundo Lindblom (1994).

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Tradicionalmente, o fundador da empresa familiar é o precursor da gestão da organização. Ao gerenciar a empresa idealiza a perpetuação desta por mais de uma geração. Logo, precisa gerir a empresa de tal maneira que garanta o futuro financeiro e social da família, assim como a continuidade da empresa ao longo do tempo.

Quanto à continuidade da empresa familiar, Oro (2006, p. 30) destaca que “requer cautela e discernimento principalmente em decisões que envolvem o futuro da família. Gerenciar uma empresa familiar torna-se complexo pela dificuldade de conciliar decisões que permitam garantir a sustentabilidade da organização e da família”.

Bornholdt (2005, p. 19) adverte que “o governo da empresa familiar possui peculiaridades que vão além da administração de sistemas ‘família’, ‘sociedade’, ‘empresa’ e todas as suas inter-relações nos campos financeiros, jurídicos e afetivos. Geralmente esses sistemas se fundem, se sobrepõem e são interdependentes”.

Moreira Júnior (1999, p. 73) define empresa familiar como “uma organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria”.

Na concepção de Floriani (2006, p. 45), empresa familiar é “a extensão de uma grande família a partir do núcleo encabeçado pelo empreendedor-fundador e, a partir deste, pelos seus herdeiros e sucessores que irão dar continuidade a um sonho por ele concretizado”.

Pelo exposto, verifica-se que não há uma definição única para empresa familiar. Porém, percebe-se consenso entre os pesquisadores quando destacam que o controle precisa

estar predominantemente com os membros familiares, sendo necessário passar pelo processo de sucessão para caracterizar-se como empresa familiar.

2.1.1 Características da empresa familiar

Segundo Bornholdt (2005, p. 33), “a empresa familiar nasce de um projeto, de um sonho ou de um desafio de vida de uma pessoa ou grupo. Se ainda não passou, terá o processo transgeracional e sucessório pela frente”. O autor considera empresa familiar quando uma ou mais das características, a seguir, são encontradas na empresa, ou mesmo, num grupo de empresas pertencentes a um grupo familiar:

- a) o controle acionário pertence à uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho da administração;
- d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nelas atuam; e,
- f) ausência de liberdade total ou parcial para vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Bornholdt (2005) também considera empresa familiar quando da união de diferentes núcleos de famílias não-consangüíneas entre si (multifamiliares), mas que atendem uma ou mais das características citadas acima.

Para Lodi (1999, p. 75), “há vários tipos de empresa familiar, há circunstâncias diferentes da economia, da tecnologia e do ramo, há fases de vida ou ciclos de vida diferentes das famílias, há características peculiares das personalidades em foco”.

Lethbridge (1997) destaca três tipos básicos de empresas familiares:

- a) tradicional - aquela de capital fechado, com pouca transparência administrativa e financeira, onde a família exerce um domínio completo sobre os negócios;
- b) híbrida - possui capital aberto, mas a família ainda detém o controle, porém com maior transparência e participação na administração por profissionais ao grupo familiar; e,
- c) de influência familiar - onde 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.

Leone (2005) destaca três grandes vertentes conceituais internacionalmente aceitas sobre empresas familiares:

- a) 1ª vertente (no nível da propriedade) – o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família (que detém ou controla a maioria do capital); controle da família;
- b) 2ª vertente (no nível da gestão) – os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família; gerenciamento influenciado pela família; e,
- c) 3ª vertente (no nível da sucessão) – a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e, assim, sucessivamente.

Para este estudo, considera-se como empresa familiar aquela que tem origem e continuidade de um projeto idealizado por um fundador e empreendedor, ou por um grupo de acionistas, ou sócios, ou mesmo pela união de várias famílias distintas ou consanguíneas entre si, que detém o controle acionário e propriedade do negócio ao longo de sua história, mesmo que a gestão da empresa não esteja sob o comando de seu fundador ou sucessor familiar, mas sim de uma administração contratada.

2.1.2 Gestão da empresa familiar

O estilo de gestão da empresa familiar tem forte relação com a cultura do fundador. Sua origem e personalidade influenciam a formação da cultura da organização, principalmente pelo fato dele ser o centralizador das decisões internas. Nesse sentido, Mosimann e Fisch (1999, p. 25) ressaltam que “as crenças, as convicções e o nível de saber ditam os padrões individuais de comportamento que, por sua vez, influenciam os padrões de comportamento dos grupos e são por estes influenciados”.

O conjunto de crenças e valores dos indivíduos influencia e é influenciado pela cultura organizacional. A partir do momento que essas crenças e valores se tornam parte da personalidade organizacional, passam a consubstanciar a filosofia, os princípios que irão determinar o posicionamento da empresa diante de seu ambiente externo e interno (BEUREN, 1998, p. 38).

A gestão familiar pode ficar comprometida quando ocorrem situações de conflitos de interesses ou até mesmo desafetos pessoais entre os familiares. Nesses casos, visando a continuidade dos negócios, algumas pessoas precisam, oportunamente, afastar-se da empresa. Pereira e Fonseca (1997, p. 61) ressaltam que, “a partir do momento em que há um desequilíbrio nas relações de poder, a família se desestabiliza. Atualmente, o modelo familiar tradicional está se alterando rapidamente e as famílias estão perdendo seus referenciais de decisão, o que lhes causa imensa perplexidade e confusão”.

Drucker (1995, p. 25) afirma que:

Não há diferenças entre empresas dirigidas por profissionais e as comandadas por uma família com respeito a todo trabalho funcional: pesquisa, marketing ou contabilidade. Mas com respeito à administração, a empresa familiar requer regras próprias e muito diferentes que precisam ser estritamente observadas; caso contrário ela não conseguirá sobreviver e tampouco prosperar.

A empresa familiar segundo Ussman (2004, p. 17), “resulta da inter-relação entre dois sistemas distintos, a família e a empresa, cada qual com objetivos e regras próprias para cada sistema, gerando com demasiada frequência problemas, conflitos, confusão, etc”. Petry (2005, p. 104) destaca que é possível verificar, nessa interação entre família e empresa, “fortes características de paternalismo e de sentimentalismo entre proprietários, proprietários-gestores e gestores, cujo encontro poderá causar alguma forma de conflito, podendo inclusive ser a causa da descontinuidade das relações familiares quanto da empresa”.

As pessoas que passam a fazer parte de uma empresa e, nela permanecem, normalmente são influenciadas pela cultura e pelo estilo de gestão que ali está estabelecido, muitas vezes de maneira intrínseca. Davel e Colbari (2003, p. 4) ressaltam que:

torna-se quase impossível suprimir valores, emoções, laços afetivos e padrões de ação no interior de uma organização que foi modelada pelos papéis e relacionamentos familiares. Essa base de valores e sentimentos tende a sobreviver e permanecer como referência nas interações, mesmo quando a organização deixa de ser familiar.

Pereira e Fonseca (1997, p. 124) ressaltam que conhecer e compreender a cultura da organização é fator chave para o sucesso administrativo: “administrar contra a cultura é nadar contra a corrente”. Os autores destacam que, frequentemente este fato ocorre quando empresas familiares se deparam com a necessidade de introduzir em sua estrutura administrativa, profissionais alheios ao grupo familiar, ainda mais quando estes profissionais desconhecem a realidade da cultura presente na organização.

Davel e Colbari (2003, p. 5) destacam que a “cultura e as relações sociais familiares podem funcionar como fonte de coesão, cooperação e comprometimento, mas também como fonte de conflito, rivalidade, discriminação e exclusão”.

Barros (2006, p. 205) adverte que a empresa familiar se apresenta de forma ambígua, “a família ora é associada ao padrão tradicional de gestão e à matriz cultural paternalista, inimiga do profissionalismo gerencial, ora é parceira na construção de referências éticas e de imagens positivas que nutrem a esfera da cultura organizacional”.

Sobre a profissionalização da empresa, Lethbridge (1997, p. 9) salienta que, “dados o acirramento da concorrência e a crescente sofisticação dos mercados, o aumento da

profissionalização torna-se necessário para empresas de qualquer porte”. Para Lodi (1999, p. 78), “a profissionalização e a delegação de poderes para não familiares pode ser necessária devido ao crescimento ou à falta de capacidade gerencial dentro da família”. Segundo Longenecker; Moore e Petty (1998, p. 137), “as empresas que crescem devem reconhecer a necessidade de administração profissional e as limitações necessárias dos interesses da família”.

Contudo, Lethbridge (1997, p. 10) destaca que “o desejo de manter as coisas *em família* e o medo de perder o controle - num comportamento que confunde os conceitos de controle familiar e gestão familiar - inibem a abertura administrativa de grande parte das empresas familiares tradicionais”. Lodi (1999, p. 78) cita que “os proprietários-gestores relutam em profissionalizar e delegar devido à falta de treinamento formal de seus executivos, ao medo de perder o controle ou à crença de que a profissionalização é uma despesa desnecessária”.

Quanto à formação da gestão, Grzybovski (2000, p. 31) aduz que a empresa familiar “dá preferência à técnica de formar líderes dentro da própria empresa, enfatizando o desenvolvimento de características presentes no executivo fundador ou que representem algum nível de ligação com o estilo de vida da família”.

A gestão das empresas familiares não precisa estar necessariamente sob a responsabilidade de um dos membros da família. Ela pode ser administrada por uma pessoa ou grupo de pessoas alheias ao grupo familiar, denominada administração contratada, que Grzybovski (2000, p. 26) caracteriza como “[...] atuação de executivos profissionais”.

Diante do exposto, fica evidente que a gestão da empresa familiar precisa estar comprometida com a continuidade dos negócios, levando em consideração seus objetivos, sua missão e compromissos com o meio econômico e social em que está inserida, independente de a gestão estar a cargo da família ou grupo familiar ou então de executivos profissionais contratados para tal fim.

2.1.3 Modelo de três círculos da empresa familiar

Com base nos estudos realizados por Tagiuri e Davis (1982) em diversas empresas familiares, em que apresentaram uma distinção entre os subsistemas de propriedade e empresa, Gersick et al. (1997) realizaram pesquisas com empresas de diferentes tamanhos e construíram um modelo de três círculos da empresa familiar.

Expõe-se na Figura 1 o modelo de três círculos de Gersick et al. (1997), que descreve o sistema da empresa familiar.

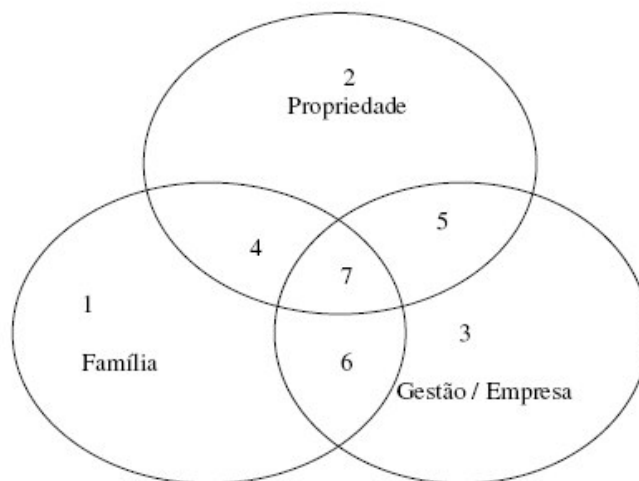


Figura 1 - Modelo de três círculos da empresa familiar

Fonte: Gersick et al. (1997, p. 6).

Segundo Gersick et al. (1997), basta uma pessoa fazer parte de uma empresa familiar para fazer parte de pelo menos um dos círculos. Quanto mais conexões com a empresa, mais a pessoa estará em cada um dos três círculos: gestão, propriedade e família. Nesses casos, os setores se sobrepõem uns aos outros, conforme demonstrado na Figura 1 e explanado a seguir:

- 1) membro da família/ não-proprietário/ não-funcionário;
- 2) não-membro da família/ proprietário/ não-funcionário;
- 3) não-membro da família/ não-proprietário/ funcionário;
- 4) membro da família/ proprietário/ não-funcionário;
- 5) não-membro da família/ proprietário/funcionário;
- 6) membro da família/ não-proprietário/ funcionário; e,
- 7) membro da família/ proprietário/funcionário.

O modelo de três círculos, apresentado por Gersick et al. (1997, p. 6), “descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas”.

A disposição de uma pessoa dentro da empresa familiar varia de acordo com sua participação, podendo variar de uma a três conexões. Este modelo é útil para a identificação

das fontes de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, além das prioridades e limites em empresas familiares (GERSICK et al., 1997).

As dimensões do modelo, gestão, propriedade e família, não apresentam relação direta e dependente entre si, pois se por um lado a dimensão propriedade pode estar nas mãos de uma só família e gerida por ela, por outro lado, a propriedade pode ser de várias famílias e gerida por pessoas não pertencentes ao grupo familiar.

2.1.4 Geração familiar na gestão das empresas

A transposição da gestão de uma para outra geração familiar é um dos fatores determinantes para a perpetuação de uma empresa familiar. Entretanto, quando o empreendedor-fundador está compenetrado na instituição de seu negócio, não está preocupado com ‘quem o sucederá’. Ternes (1997, p. 130) menciona que “é muito difícil precisar em que momento fundadores ou o líder-fundador de uma empresa começam a tratar da sucessão no comando da empresa. Certamente isso acontece após a primeira sensação de que o negócio está consolidado, adquirindo suas primeiras raízes de perenidade”.

No entanto, o fato de uma empresa familiar apresentar sucesso e continuidade na primeira geração, não significa que assim será nas próximas gerações. A continuidade dos negócios pelas várias gerações requer profissionalismo e comprometimento por parte dos sucessores, sejam eles herdeiros ou não. Camargo (2005, p. 66) ressalta que “a idéia de que a família deve se entender, pelo simples fato de ser família é um equívoco que continua decepcionando muitos patriarcas, diante de disputas afetivas e irracionais que permeiam a família ao lado de patologias que se tornam crônicas e perigosas”.

A preparação dos herdeiros naturais para assumirem responsabilidades como sócios, acionistas ou funções estratégicas dentro da empresa, deve tornar-se uma prática nas famílias empresárias. A primeira geração deve dar continuidade nos negócios, buscando alternativas de perpetuação do negócio por meio de herdeiros ou profissionais capacitados que reúnam as condições de obter retorno de capital (ORO, 2006, p. 39).

Petry (2005) fez um estudo com 71 empresas familiares situadas no Estado do Rio Grande do Sul, especificamente na grande Porte Alegre, Vale do Rio dos Sinos e Vale do Taquari. Os dados revelaram que em 86% das empresas familiares de 1ª geração a gestão é familiar; nas empresas de 2ª geração 89%; nas da 3ª geração 82%; e nas empresas de 4ª geração, em 100% delas. Isso revela a alta concentração familiar na gestão das empresas familiares do estudo, independente de seu porte.

De acordo com Martins, Menezes e Bernhoelf (1999, p. 57), um dos desafios que a primeira geração enfrenta, são as mudanças que ocorrem na empresa quando da transição desta geração para as seguintes, visto que a gestão atual deixa de ser baseada no trabalho para basear-se na relação de capital ou patrimônio. Os autores ressaltam que, “de maneira geral os novos sócios não têm compromissos mútuos, pela simples razão de que não tiveram a liberdade de se escolher”.

A segunda geração normalmente não apresenta o mesmo perfil organizacional e gerencial encontrado na primeira geração, bem como não será encontrada nas demais gerações. “Enquanto os pais eram pragmáticos, intuitivos, rotineiros, os filhos se vêem neutros, objetivos, profissionais e inovadores” (LEONE, 2005, p. 96). Barros (2006, p. 205) comenta que “as diferenças geracionais não são incorporadas ou são pouco exploradas como uma variável significativa para entender a dinâmica das empresas familiares”.

Nessa ótica ressalta-se que, a partir do momento que a primeira geração julgar necessário passar o bastão para a segunda geração e esta às demais, devem estar atenta às características e qualidades de seu sucessor, como, competência, profissionalismo e comprometimento com a continuidade dos negócios.

Nessa transição de poder de uma geração para outra, Leone (2005, p. 97) destaca que três elementos devem ser observados: habilidades, conhecimentos e características pessoais. Sobre a escolha do sucessor, Lodi (1999, p. 76) indaga quem seria responsável pela escolha do melhor sucessor: “o fundador, que conhece melhor o negócio, a família, o Conselho da Administração, os conselheiros externos independentes ou consultores ou um composto de todos estes”.

A geração que entra na empresa familiar tem por finalidade atender dois compromissos: “o primeiro é o compromisso de perpetuar o legado que estão recebendo [...]; e o segundo, não menos importante, é viabilizar sua felicidade pessoal e realização profissional” (MARTINS; MENEZES; BERNHOELF, 1999, p. 68). Ressaltam que problemas e conflitos podem surgir na família empresária quando o fundador deixará aos seus descendentes, uma empresa ou um patrimônio sem entender por vezes, que este talvez não seja o sonho ou objetivo de alguns de seus descendentes que almejam seguir suas próprias vidas e aptidões, diferentes das encontradas na empresa de seus antecessores familiares.

Portanto, se existem mudanças na empresa de um período para outro, certamente existem diferenças entre uma geração e outra. Tais diferenças impactam na forma de administração dos negócios e que envolvem as questões econômicas, financeiras e organizacionais.

2.2 TEORIAS ORGANIZACIONAIS

Reed (1999, p. 65) menciona que “a teoria organizacional é sujeita a procedimentos metodológicos comuns, mas que podem ser revisados, por intermédio dos quais modelos e teorias explicativas são negociados e debatidos”. Nesse sentido, Clegg e Hardy (1999, p. 28) destacam que “abordagens teóricas diferentes, como ecologia populacional, economia organizacional, teoria contingencial, entre outras, tem evoluído sob o arcabouço dual do funcionalismo e da ciência normal, que permanecem ambos impulsionando os estudos organizacionais hoje”.

Estudos organizacionais são “estudos empíricos, explorando atitudes, comportamentos, experiências, artefatos, símbolos, documentos, textos, sentimentos, crenças, significados, medidas, fatos e números” (STABLEIN, 2001, p. 63).

Dentro dos estudos organizacionais, interpretar as organizações, quais os aspectos que se deseja representar e como representá-los são escolhas que o pesquisador deve levar em conta. Para Clegg e Hardy (1999), definir com precisão os estudos organizacionais não é tarefa fácil. Definir o que são organizações, como elas devem ser estudadas, o posicionamento do pesquisador, a metodologia a ser empregada, a natureza da teoria, causam incertezas entre os estudiosos, gerando uma série de conversações que ajudam a constituir as organizações por meio de termos derivados de paradigmas, métodos e suposições.

As teorias organizacionais compreendem várias abordagens teóricas relacionadas às organizações, como a teoria clássica, teoria da agência, teoria comportamental, teoria institucional, teoria da legitimidade, teoria dos sistemas, teoria da contingência, entre outras. O presente estudo baseou-se predominantemente na teoria institucional e teoria da legitimidade.

2.2.1 Teoria institucional

Até o final da década de 40, os sociólogos americanos não reconheciam as organizações como um fenômeno social distinto, ou seja, o foco de análise dos estudos não estava nas organizações enquanto organizações. Estas se apresentavam como aspectos de problemas sociais gerais, tais como desigualdade social, relações inter-comunitárias, desvio social, etc. Somente a partir de então, estudos das inter-relações entre elementos estruturais estabeleceram as bases para uma linha geral de pesquisa sociológica sobre organizações. Considerava-se que a estrutura formal refletia os esforços racionais dos decisores no sentido

de maximizar a eficiência, assegurando-se coordenação e controle de atividades de trabalho (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 198).

Os partidários da abordagem institucional consideram que o comportamento individual é modelado por padrões criados e compartilhados pela interação, mas incorporados na forma de normas e regras objetivas, cristalizadas na sociedade como concepções legitimadas sobre a maneira mais eficaz de funcionamento das organizações (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002, p. 98).

O interesse pela Teoria Institucional nas ciências sociais tem aumentado e três enfoques dessa teoria podem ser observados na literatura contábil: a) Nova Sociologia Institucional (NIS - *New Institutional Sociology*); b) Nova Economia Institucional (NIE - *New Institutional Economics*) e c) Velha Economia Institucional (OIE - *Old Institutional Economics*) (GUERREIRO et al., 2005, p. 97). Conforme os autores, “embora essas teorias tenham diferentes origens e raízes filosóficas diversas, elas compartilham um interesse comum pelos temas *instituição e mudança institucional*”.

A seguir, descrevem-se brevemente os três enfoques da Teoria Institucional, de acordo com Guerreiro et al. (2005, p. 97-99):

a) NIS (*New Institutional Sociology*) ou nova sociologia institucional - enfoca as organizações configuradas dentro de uma grande rede de relacionamentos inter-organizacionais e sistemas culturais. As crenças, normas e tradições do ambiente institucional influenciam o relacionamento das organizações. O ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de regras, práticas, símbolos, crenças e requerimentos normativos aos quais indivíduos e organizações precisam se conformar para receber apoio e legitimidade.

b) NIE (*New Institutional Economics*) ou nova economia institucional - foca o ambiente institucional como um conjunto de regras sociais, legais e políticas que estabelecem as bases para a produção, a troca e a distribuição. O ambiente institucional é caracterizado como um elemento central para o entendimento da evolução de uma indústria e da estratégia das empresas nele inseridas. O ambiente institucional exerce grande influência no comportamento das organizações econômicas. Essas podem ser consideradas como grupos de indivíduos envolvidos por um propósito comum de alcançar seus objetivos por meio das transações com o mercado.

c) OIE (*Old Institutional Economics*) ou velha economia institucional - foca a instituição como o principal objeto de análise e não mais o comportamento racional e maximizador dos indivíduos tomadores de decisões. Burns e Scapens (2000, p. 6 apud GUERREIRO et al., 2005, p. 99) citam que “a instituição diz respeito a uma forma de

coerência social imposta sobre uma atividade humana, por meio da produção e reprodução de *hábitos estabelecidos de pensamento e ação*”.

Machado-da-Silva e Golçalves (1999, p. 220) advertem que a teoria institucional é resultado da convergência teórica originada principalmente da ciência política, da sociologia e da economia, “que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações”.

Portanto, a Teoria Institucional está centrada no estudo do inter-relacionamento entre o indivíduo, a organização e o ambiente. Fonseca e Machado-da-Silva (2002) mencionam que na abordagem institucional, o indivíduo se comporta como ator social ao formular ações estratégicas com base nos significados atribuídos às regras de funcionamento das organizações, institucionalizadas na sociedade. A organização, por sua vez, é reconhecida como arena social ou componente do sistema de relações de um campo específico, formado por atividades padronizadas e articuladas, que expressam normas e regras sociais. O ambiente, independente de sua localização geográfica no campo externo, representa o setor social, composto por organizações que fabricam e oferecem produtos e serviços similares.

Apresenta-se no Quadro 1 uma síntese da abordagem institucional em relação ao indivíduo, à organização e ao ambiente.

Indivíduo	Organização	Ambiente
Ator social • ser social; • formulação de estratégias conforme significados atribuídos às regras de funcionamento organizacional, institucionalizadas na sociedade.	Arena social • componente do sistema de relações de um campo específico; • atividades padronizadas e conectadas; • normas e regras sociais.	Setor social • campo externo; • organizações que oferecem produtos e serviços semelhantes; • organizações que estipulam regras de funcionamento e de obtenção da legitimidade ambiental.

Quadro 1 - Componentes da abordagem institucional

Fonte: adaptado de Fonseca e Machado-da-Silva (2002, p. 99-104).

Assim como existem indivíduos que observam seu ambiente de forma racional, questionável, existem também indivíduos que aceitam de maneira inquestionável as normas e regras instituídas, tanto nas organizações como na sociedade. Tolbert e Zucker (1999) salientam que, ao contrário do modelo racional, o modelo institucional baseia-se na premissa de que os indivíduos aceitam e seguem as normas sociais instituídas sem quaisquer reflexões, ou mesmo, resistência comportamental, preocupando-se somente com a defesa de seus interesses.

Dias Filho e Machado (2004, p. 33) citam que “nem sempre as organizações adotam este ou aquele procedimento por considerá-lo o mais racional em dada circunstância. Ao contrário, suas escolhas podem ser guiadas por uma concepção institucionalizada do que é visto como o melhor, o mais adequado, o racional, o justo, etc”.

Do exposto, à luz da teoria institucional entende-se que há reciprocidade mútua do comportamento entre os indivíduos por meio da interação da convivência, caracterizando-se como normas e regras de comportamento. Porém, tais normas e regras de comportamento precisam estar de acordo com o funcionamento considerado eficaz por determinada organização, para então passar pelo processo de institucionalização.

De acordo com Galliano (1981, p. 292), “em sociologia, o termo *institucionalização* refere-se tanto ao processo pelo qual uma norma, ou conjunto de normas, é aceita por um grupo social e incalculada na personalidade de seus membros como ao resultado final desse processo”. Motta (2003, p. 46) cita que “o processo de institucionalização considera as interações dos indivíduos e as relações de poder das quais eles participam”.

Portanto, padrões normativos, aceitos e obrigatórios no ambiente organizacional, se caracterizam como processos institucionalizados, porém, o deixa de ser quando os indivíduos do grupo não correspondem ao padrão intitulado e estipulado pela organização.

Passalongo, Ichikawa e Reis (2004, p. 23) destacam que, “para a total institucionalização, são necessários os seguintes efeitos conjuntos: a) baixa resistência da oposição; b) efetiva promoção e apoio cultural dos defensores; e, c) correlação positiva devidamente comprovada entre estrutura modificada pelo processo institucional e resultados obtidos”.

Para que uma norma, regra ou mesmo um hábito seja institucionalizado, precisa ser aceito pela grande maioria dos indivíduos, mesmo que estes não concordem totalmente com tal instituição. Além disso, tais instituições precisam ser valorizadas pelos seus defensores, principalmente pela comprovação dos resultados obtidos.

O processo de institucionalização de uma prática é constituído de etapas sequenciais, conforme definidas por Tolbert e Zucker (1999, p. 206):

- a) *habitualização* - é o processo pelo qual alguns estímulos formam uma base empírica, tornando-se habituais em virtude de apresentar menos desgaste de recursos. Nesse momento, a norma pode adquirir significados próprios e, conseqüentemente, impessoalidade;

- b) objetificação - é o momento em que a norma passa a ser generalizada pelo seu significado intrínseco à estrutura normativa, difundindo-a entre todos os membros da organização; e,
- c) sedimentação - momento em que a norma está totalmente sedimentada e, conseqüentemente, institucionalizada na organização.

Dias Filho e Machado (2004, p. 35) explicam que a etapa de habitualização “refere-se ao desenvolvimento de comportamentos padronizados para a solução de problemas e à associação de tais comportamentos à estímulos particulares”. Salientam ainda que, nesse estágio a prática é denominada pré-institucionalizada. A fase da objetificação é fruto de evidências colhidas junto a uma variedade de fontes, como noticiários, observação direta, visando avaliar os benefícios associados à adoção de uma nova regra ou procedimento. Os efeitos observados em outras organizações podem influenciar a próxima decisão de adoção. Por fim, a fase de sedimentação é a última etapa do processo de institucionalização de uma prática, norma ou qualquer outro elemento de uso organizacional.

Na perspectiva institucional, as organizações são direcionadas para incorporar valores e padrões definidos previamente, os quais não necessariamente terão uma forte correlação positiva com a eficiência operacional, mas que serão incorporados como requisito fundamental na busca pela legitimidade, permitindo aumentar, por conseguinte, a sua capacidade de sobrevivência (AZEVEDO et al., 2003, p. 5).

Assim, de acordo com o exposto, para que uma estrutura normativa seja considerada totalmente instituída, não basta a imposição ou adoção de um conjunto de normas. É preciso que elas sejam praticadas pelo grupo, tornando-se habituais pela experiência e não pelo estudo. Também precisam se tornar comuns entre todos, para só então estarem totalmente institucionalizadas.

2.2.2 Teoria da legitimidade

Uma entidade que passa a fazer parte de um novo ambiente tem a opção de aceitar e adequar-se aos padrões já definidos e legitimados, diminuindo o risco de sua não aceitação pelas demais organizações e indivíduos, ou então, estabelecer seus próprios padrões, manifestando-se de maneira indiferente aos padrões e regras já estabelecidos no ambiente. Nesse caso, ela poderia colocar em risco sua legitimidade, visto que apresenta discrepância de comportamento em relação ao ambiente em que atua.

Lindblom (1994) destaca que uma organização busca a condição (ou estado) em que seu sistema de valores esteja em conformidade com o sistema social maior do qual faz ou passa a fazer parte.

No cotidiano as organizações procuram estabelecer suas atividades de acordo com padrões considerados como referência e consolidados entre as demais organizações (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002). Tal atitude é oriunda da necessidade de aceitação pelo ambiente onde estão inseridas. Porém, em outras situações, as organizações podem desejar o não seguimento de tais padrões já legitimados, colocando em risco sua própria continuidade.

Rodrigues e Marinho (2006, p. 3) explicam que “todo setor econômico é de exploração pública, por isso precisam de ‘autorização’ para a sua operacionalização. Diante desse fato fica sob regras éticas que deve conduzir os seus atos, em prol do bem estar da sociedade”.

Ao adicionar às suas competências básicas um comportamento ético e socialmente responsável, as empresas adquirem o respeito das pessoas e das comunidades que são atingidas por suas atividades e gratificadas com o reconhecimento e o engajamento de seus colaboradores e a preferência dos consumidores (INSTITUTO ETHOS, 2007).

Tombi, Salm e Menegasso (2006, p. 139) ressaltam que:

alinhando suas metas econômicas a ações sociais que sejam estratégicas na busca por uma vantagem competitiva, estando atenta às necessidades da comunidade a sua volta, pode constituir um ambiente em que haja um vínculo poderoso com a comunidade, construindo uma base sólida para sustentar seu crescimento.

Comumente, as pessoas, a mídia, a sociedade em si, atribuem maior atenção a acontecimentos e questões que trazem em seu bojo aspectos negativos. Isso impacta diretamente e, por vezes, agressivamente sobre as atividades da empresa, que passa a ser objeto de observação no meio onde está inserida. Silva e Sancovski (2006, p. 4) entendem que, “em geral, essas questões apresentam ameaças reais ou potenciais à legitimidade da empresa porque são amplamente divulgadas pela mídia e conseqüentemente são grandes catalisadores de pressão pública sobre a empresa”.

Daft (1999, p. 347) cita que “a legitimidade é definida como a perspectiva de que as ações de uma organização são desejáveis, corretas e apropriadas dentro do sistema de normas, valores e crenças do ambiente”. Dias Filho e Machado (2004, p. 32) citam que “a Teoria

Institucional enfatiza que, se as organizações querem receber suporte e serem percebidas como legítimas, devem se articular em torno de regras e crenças institucionalizadas”.

Uma pessoa passa pelo processo de legitimação ao fazer parte de uma família, a partir de seu nascimento. Ao ser aceito por esta, então obtêm a legitimidade, sendo necessário mantê-la para continuar fazendo parte desta família. Perdê-la, significa à pessoa empenhar-se em recuperá-la.

O mesmo processo acontece com as empresas. É comum observar novas empresas no ambiente empenhar-se para serem aceitas, visto que estão em busca de legitimação e aceitação no meio em que pretendem fazer parte. Assim que são aceitas neste ambiente, passam do estado de legitimação para o estado de legitimidade adquirida. A partir daí, elas podem trabalhar para manter esta legitimidade, realizando suas atividades normalmente e dentro dos padrões estabelecidos, ou então, trabalhar para recuperar a legitimidade abalada ou perdida em vista de fatos ou eventos negligentes em relação às suas atividades.

Do exposto, depreende-se a relação existente entre a legitimidade das empresas no meio social com o sistema de normas e regras já institucionalizadas nesse meio, as quais podem interferir no processo de legitimação das empresas.

A organização obtém legitimidade ao demonstrar que atua de acordo com os valores, crenças e regras estabelecidas no ambiente da sociedade, sendo a evidenciação contábil um dos meios disponíveis para tal fim.

2.3 EVIDENCIAÇÃO

O produto final da contabilidade são os relatórios contábeis elaborados a partir das informações oriundas dos negócios da empresa. Sua finalidade principal é evidenciar, de maneira objetiva, tempestiva, fidedigna e completa, as informações de natureza quantitativa e qualitativa aos seus usuários.

Quinteiro e Medeiros (2006, p. 3) explicam que “os interessados na evidenciação das informações contábeis são os usuários das informações. Por usuário entende-se todo aquele que tenha interesse no acompanhamento do desempenho de uma determinada entidade, seja esse interno ou externo à própria entidade”.

Dantas, Zendersky e Niyama (2004, p. 2) advertem que a evidenciação:

[...] não significa apenas divulgar, mas divulgar com qualidade, oportunidade e clareza. Neste sentido, para alcançar a transparência pretendida com o *disclosure*, a instituição deve divulgar informações qualitativas e quantitativas que possibilitem

aos usuários formar uma compreensão das atividades desenvolvidas e dos seus riscos, observando aspectos de tempestividade, detalhamento e relevância necessários.

Evidenciação, conforme Aquino e Santana (1992, p. 1), “significa divulgação com clareza, divulgação em que se compreende de imediato o que está sendo comunicado”. Vieira (2006, p. 16) entende que, “com uma correta divulgação, os agentes interessados na empresa terão instrumentos para análise, acompanhamento e comparação do desempenho social da organização, além de sua situação econômica, financeira e patrimonial”. Para Quinteiro e Medeiros (2006, p. 3), “a evidenciação é uma das áreas mais amplas da contabilidade, pois abrange todo o sistema de informações contábeis”.

Iudícibus (2004, p. 123) comenta que, “na verdade, o *disclosure* está ligado aos objetivos da Contabilidade, ao garantir informações diferenciadas para os vários tipos de usuários”. O autor ressalta que as características da informação, sejam elas qualitativas ou quantitativas, devem ser ao mesmo tempo, adequadas, justas e plenas, pelo menos no que se refere ao assunto que está sendo evidenciado.

Gonçalves et al. (2007, p. 2) aduzem que comumente ocorrem conflitos de interesse entre os usuários das demonstrações contábeis, pois “enquanto os usuários externos precisam de informações relevantes para seus processos decisórios, as empresas podem rever suas políticas de divulgação, para determinar até que ponto deverão praticar o *disclosure*, de modo a não comprometer sua competitividade”.

Rover, Alves e Borba (2005, p. 6) citam que “o tipo de *disclosure* pode ser definido como a maneira pela qual a informação é apresentada nos relatórios”. Assim, a evidenciação contábil, seja ela de natureza quantitativa ou qualitativa, se apresenta com objetivos e maneiras pré-definidas que variam de acordo com as necessidades do emissor quanto do receptor.

De Luca (1998, p.19) enfatiza a importância da evidenciação pelas empresas visando sua continuidade dos negócios:

Fornecer informações à sociedade sobre a utilização de recursos humanos, naturais, financeiros, tecnológicos e outros que pertencem à própria sociedade (direta ou indiretamente) é o mínimo que as empresas devem fazer para merecer o respeito e a credibilidade necessários a continuidade de suas operações.

Lima, Castro e Echternacht (2006, p. 8) destacam que, “seja pelo reconhecimento espontâneo do empresariado contemporâneo ou pela imposição do mercado, a empresa tem para

com a sociedade uma grande responsabilidade, haja vista que ela impacta de forma significativa seu desenvolvimento”.

A administração tem a opção de evidenciar ou não determinadas informações ainda não obrigatórias por Lei, o que varia de acordo com a concepção de cada gestor da sua responsabilidade com a sociedade em que interage.

No entanto, é perceptível que parcela significativa de empresas vem evidenciando voluntariamente cada vez mais informações inerentes aos seus negócios, além daquelas de cunho econômico e financeiro, visando atender as expectativas e necessidades informacionais de seu público interno e externo.

2.3.1 Evidenciação compulsória e voluntária

A evidenciação compulsória representa as informações requeridas legalmente pelos órgãos de regulamentação e pelos órgãos de classe. Esses órgãos estabelecem padrões de evidenciação compulsórios às empresas para garantir um nível informacional mínimo, necessário e exigido pelos usuários das demonstrações contábeis.

A Lei das Sociedades por Ações brasileira, Lei n.º 6.404/76, estabelece em seu art. 176, que ao final de cada exercício social, a administração tem a obrigatoriedade de disponibilizar, por meio do conjunto das demonstrações contábeis, informações que expressem as mutações e a situação patrimonial da empresa em dado período.

Gonçalves et al. (2007, p. 2) destacam que “atualmente o mercado possui regulamentações específicas para cada setor (por exemplo, os setores financeiro e securitário), buscando assegurar ao investidor maior confiabilidade na informação prestada”.

No entanto, as informações divulgadas nas demonstrações contábeis tradicionais parecem não mais atender às necessidades dos usuários, tornando-se indispensável a evidenciação de informações suplementares por meio das notas explicativas e do relatório da administração (PONTE; OLIVEIRA, 2004).

Goulart (2003, p. 59) ressalta que “não devem as empresas restringir-se, em sua divulgação, apenas às informações requeridas em lei, transmitindo também informações que, mesmo não sendo compulsórias, colaboram para que o público constitua uma visão correta sobre a realidade empresarial”.

Goulart (2003, p. 59) comenta que as empresas podem divulgar “não somente pela legalidade, mas também por princípios éticos de transparência e equidade no atendimento às demandas dos diferentes usuários da informação”.

A divulgação voluntária significa a não obrigatoriedade legal de evidenciar determinadas informações geradas pela empresa no decorrer do exercício. Divulgar voluntariamente está atrelado ao cumprimento ético e moral das empresas, visto que cada vez mais as empresas estão se dando conta da importância de transmitir informações ao seu público interno e externo.

No entanto, pelo simples fato de determinadas informações apresentarem caráter optativo as empresas hesitam em divulgá-las. Gallon (2006, p. 39) destaca que “vários são os motivos da relutância em aumentar o grau de evidenciação, sob argumentos de proteção às informações de natureza estratégica, temores a questionamentos jurídicos ou até mesmo de custos de elaboração e divulgação das informações contábeis e financeiras”.

Ao analisar o relatório da administração (RA) e respectivas demonstrações contábeis de 100 companhias abertas brasileiras referente o ano de 1998, Mafra e Ness Jr. (2002) concluíram que as demonstrações contábeis analisadas evidenciaram quase que exclusivamente informações requeridas legalmente, desconsiderando demais informações voluntárias.

Ponte e Oliveira (2004) analisaram as demonstrações contábeis de 95 empresas brasileiras de sociedade anônima referente ao exercício social de 2002. O objetivo era analisar o grau de observância na evidenciação contábil de informações não contempladas nas demonstrações contábeis tradicionais, consideradas como não obrigatórias. Os resultados indicam que, de um total de 21 itens de evidenciação investigados, apenas seis apresentaram um índice de observância superior a 50%, demonstrando que a transparência e qualidade na divulgação das informações contábeis não obrigatórias ainda é incipiente.

No entanto, Ponte e Oliveira (2004, p. 19) destacam que “algumas empresas já reconhecem a importância da apresentação de informações não exigidas pela legislação nas suas demonstrações contábeis como um diferencial competitivo”.

Beuren, Gallon e Hein (2006, p. 10) realizaram um estudo com o objetivo de analisar a evidenciação nos RA das empresas participantes dos níveis de governança da Bovespa, relacionada aos itens obrigatórios pela Lei nº 6.404/76 e os recomendados pela CVM em seu Parecer de Orientação nº 15/87, além de outros itens de divulgação voluntária. Concluíram que, comparando-se o número de sentenças evidenciadas de itens obrigatórios e recomendados, com os itens de divulgação espontânea, a maior evidenciação é referente aos itens obrigatórios e recomendados. Além disso, constataram que os RA destas empresas apresentam níveis relativamente baixos de evidenciação voluntária, denotando que a transparência e qualidade da divulgação das informações contábeis ainda está estritamente relacionada às exigências legais.

A evidenciação voluntária de informações relacionadas às atividades de responsabilidade social corporativa é destacada por Gonçalves et al. (2007, p. 3) ao citar que “tais informações estão voltadas às ações promovidas pelas empresas na sociedade, evidenciando assim, a percepção de seus gestores em relação à responsabilidade social da organização para com a sociedade”.

Denota-se que é crescente a preocupação com a evidenciação de informações voluntárias por parte das empresas, para atender as exigências de seus *stakeholders*. A contabilidade, por sua vez, coloca à disposição das empresas, demonstrativos contábeis para evidenciar de forma transparente informações além daquelas requeridas legalmente.

2.3.2 Relatório da administração

Para demonstrar suas ações previstas e realizadas que envolvem suas atividades, a administração tem à disposição o relatório da administração (RA), legalmente amparado pela Lei das Sociedades por Ações, Lei nº 6.404/76, assim como pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), em seu Parecer de Orientação nº 15/87. Ele se apresenta como um meio para transmitir a mensagem desejada pela empresa ao seu público interno e externo.

No entanto, elaborar e divulgar o RA não é compulsório a todas as empresas. O que as diferencia quanto a esta obrigatoriedade é o fato do capital social estar ou não aberto à negociação em Bolsa de Valores. Empresas nessa situação, com capital aberto, compulsoriamente precisam elaborar e publicar as demonstrações contábeis determinadas pela Lei nº 6.404/76.

A Lei das Sociedades por Ações, Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, no art. 133, prevê a elaboração e apresentação do relatório da administração, ao final de cada exercício, com informações inerentes aos negócios da empresa e principais fatos administrativos. Estabelece que a administração tem o encargo de evidenciar no relatório da administração fatos relativos à aquisição de debêntures de sua emissão (art. 55, § 2º); sua política de reinvestimento de lucros e distribuição de dividendos (art. 133, § 5º); os investimentos da empresa em sociedades coligadas e controladas, bem como suas modificações no decorrer do exercício (art. 243).

Visando subsidiar a Lei nº 6.404/76, no mesmo ano foi promulgada a Lei de Criação da Comissão de Valores Mobiliários, Lei nº 6.385, de 07 de dezembro de 1976, a qual dá competência à CVM de estabelecer normas sobre o relatório da administração, sem desconsiderar, no entanto, os itens previstos na Lei nº 6.404/76.

Assim, por meio do Parecer de Orientação nº 15, de 28 de dezembro de 1987, a CVM se pronunciou, pela primeira vez, sobre os procedimentos a serem observados pelas companhias abertas e auditores independentes na elaboração e publicação das demonstrações contábeis, do relatório da administração e do parecer de auditoria relativos aos exercícios sociais encerrados a partir de dezembro de 1987.

De acordo com o Parecer de Orientação nº 15/87, a CVM menciona que:

O relatório, como peça integrante das demonstrações financeiras, deverá, pois, complementar as peças contábeis e notas explicativas, observada a devida coerência com a situação nelas espelhada, formando um quadro completo das posturas e do desempenho da administração na gestão e alocação dos recursos que encontram-se a ela confiados.

Além dos itens previstos na Lei nº 6.404/76, que devem constar no relatório da administração, a CVM, por meio de seu Parecer de Orientação nº 15/87, recomenda que a administração disponibilize as seguintes informações:

- a) descrição dos negócios, produtos e serviços - históricos das vendas físicas dos últimos dois anos e vendas em moeda de poder aquisitivo da data do encerramento do exercício social;
- b) comentários sobre a conjuntura econômica geral - concorrência nos mercados, atos governamentais e outros fatores exógenos relevantes sobre o desempenho da companhia;
- c) recursos humanos - número de empregados no término dos dois últimos exercícios e “*turnover*” nos dois últimos anos, segmentação da mão-de-obra segundo a localização geográfica; nível educacional ou produto; investimento em treinamento; fundos de seguridade e outros planos sociais;
- d) investimentos - descrição dos principais investimentos realizados, objetivo, montantes e origens dos recursos alocados;
- e) pesquisa e desenvolvimento - descrição sucinta dos projetos, recursos alocados, montantes aplicados e situação dos projetos;
- f) novos produtos e serviços - descrição de novos produtos, serviços e expectativas a eles relativas;
- g) proteção do meio-ambiente - descrição e objetivo dos investimentos efetuados e, montante aplicado;
- h) reformulações administrativas - descrição das mudanças administrativas, reorganizações societárias e programas de racionalização;

- i) investimentos em controladas e coligadas - indicação dos investimentos efetuados e objetivos pretendidos com as inversões;
- j) direitos dos acionistas e dados de mercado - políticas relativas à distribuição de direitos, desdobramentos e agrupamentos; valor patrimonial por ação, negociação e cotação das ações em Bolsa de Valores;
- k) perspectivas e planos para o exercício em curso e os futuros - poderá ser divulgada a expectativa da administração quanto ao exercício corrente, baseada em premissas e fundamentos explicitamente colocados, sendo que esta informação não se confunde com projetos e projeções por não ser quantificada;
- l) em se tratando de companhia de participações, o relatório deve contemplar as informações acima mencionadas, mesmo que de forma mais sintética, relativas às empresas investidas.

Além desses itens, a CVM orienta que outras informações inerentes à empresa e que a administração considerar conveniente mencioná-las no relatório da administração, deve fazê-la visando complementar e esclarecer ainda mais os usuários internos e externos dos relatórios contábeis.

Portanto, o relatório da administração, elaborado e disposto de acordo com a Lei nº 6.404/76 e da CVM, engloba informações de âmbito financeiro, econômico, social, de investimentos, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e meio ambiente, além de informações preditivas inerentes à empresa.

Dalmácio e Paulo (2004, p. 7) citam que o “Relatório da Administração permite a evidenciação de informações sociais e os índices econômico-financeiros, maximizando as informações geradas pela empresa e atendendo aos interesses dos usuários externos”.

O relatório da administração apresenta características predominantemente qualitativas. As informações devem ser apresentadas com tempestividade e veracidade quanto à situação da empresa, sem que os tomadores das decisões incorram em escolhas e decisões imprecisas. Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000, p. 399) destacam que o “relatório deve ser um forte instrumento de comunicação entre a entidade, seus acionistas e a comunidade na qual se insere, posto que sua adequada elaboração proporcionará tomadas de decisões de melhor qualidade”.

Gallon (2006, p. 25) ressalta que “há necessidade de que os dados disponíveis neste relatório sejam relevantes, transparentes e verdadeiros, para que acionistas e investidores possam tomar decisões preditivas utilizando-o como suporte”.

Apesar do relatório da administração estar previsto em Lei, a qual orienta vários itens necessários à sua elaboração, ele é ainda um dos relatórios mais flexíveis do conjunto das demonstrações contábeis, obrigatórias às empresas de capital aberto. Isto ocorre pela sua característica qualitativa, que se propõe a facilitar a compreensão da mensagem da empresa ao público interno e externo a ela. Nessa ótica, a administração elabora o conteúdo do relatório da administração de acordo com a Lei e com a extensão e profundidade que considerar pertinente aos seus negócios.

Silva, Rodrigues e Abreu (2004, p. 2) ressaltam que por “este relatório, por ser menos técnico e mais descritivo que os outros documentos, têm um forte poder de comunicação, podendo prestar conta dos atos praticados e apresentar expectativas sobre desempenhos futuros”.

Entretanto, conforme Dalmácio e Paulo (2004, p. 15), “é necessário que as informações divulgadas no Relatório da Administração não sejam tratadas como propagandas da empresa, sem veracidade e com a incidência de viés. É primordial que o relatório seja utilizado com ética, responsabilidade e transparência pelos profissionais de contabilidade”.

Portanto, o relatório da administração não deve ser usado como um *folder* de propaganda da empresa. Ele pode ser usado por ela como forma de despertar o interesse nas pessoas, entidades, investidores e sociedade em geral, em conhecê-la de maneira melhor.

2.3.2.1 Evidenciação ambiental

Os relatórios contábeis de cunho econômico e financeiro evidenciam informações quanto à capacidade lucrativa e financeira das empresas. Por sua vez, os relatórios ambientais compreendem um rol de informações relacionadas ao envolvimento e posicionamento da administração perante o meio ambiente e à sociedade em que está inserida.

Ferreira (2003, p. 7) ressalta a importância da contabilidade ao afirmar que “a abordagem social da contabilidade obriga-a a participar ativamente da pesquisa sobre como informar os eventos realizados pelas organizações que podem afetar o meio ambiente e, concomitantemente, cuidar da mensuração desses eventos”. Rover, Alves e Borba (2005, p. 1) ressaltam que a contabilidade, “ao mensurar e informar as repercussões ambientais da atividade da empresa cumpre seu papel como ciência social aplicada”.

O direito e ao mesmo tempo o dever da sociedade cobrar das empresas a responsabilidade pelo meio ambiente em que estão inseridas e da qual retiram os subsídios

necessários ao seu funcionamento estão amparados por Lei. É o que está disposto no art. 225, capítulo VI da Constituição Federal de 1988:

Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade, o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

Lima e Viegas (2002, p. 47) advertem que “não se trata da empresa ser, ou não, ecologicamente correta. A preocupação com a questão ambiental é ética e econômica. Dela depende a permanência da empresa no mercado”. Assim, quanto mais a empresa demonstrar que aliado aos resultados econômicos está a preocupação com a preservação do meio ambiente, estará ao mesmo tempo preservando sua permanência e legitimidade na sociedade.

Segundo Monteiro (2006, p. 3), “a gestão empresarial tende a reagir com um incremento da divulgação de informação ambiental caso perceba que a legitimidade da organização se encontra ameaçada pelas preocupações do público em relação às repercussões ambientais da organização”.

Em pesquisa de Borba e Nazário (2003) sobre evidenciação ambiental nos demonstrativos contábeis, observam que a maior parte das informações ambientais está concentrada nos relatórios da administração seguido pelas notas explicativas. Segundo Borba e Nazário (2003, p. 18), “grande parte das empresas analisadas já incorporou aos seus demonstrativos e/ou relatório da administração o uso da divulgação de informações ambientais pertinentes a sua atividade operacional e ao seu desempenho junto à sociedade (mesmo que de forma tímida)”.

Decidir quanto e quais informações devem ser disponibilizadas ao público, por meio dos relatórios contábeis, não tem sido tarefa fácil aos administradores, principalmente a partir do momento em que a sociedade passou a questioná-los sobre as questões ambientais e sociais relacionadas direta e indiretamente com os negócios da empresa.

Borba e Nazário (2003, p. 1) apontam alguns fatores que podem ter contribuído para o aumento da percepção por parte das empresas na evidenciação ambiental:

- a) o surgimento de legislações ambientais mais rigorosas, pois anteriormente ou não havia leis sobre o assunto ou as legislações existentes eram extremamente leves e acabavam por não inibir a ação dos infratores;
- b) os movimentos ecológicos promovidos por particulares e por organizações não governamentais passaram a ganhar vulto e chamar a atenção da sociedade para o problema da degradação ambiental;
- c) parcelas cada vez maiores da sociedade começaram a demonstrar maior preocupação com o modo como eram utilizados os recursos ambientais, e dessa

forma, como consumidoras, passaram a associar a atuação da empresa junto ao meio ambiente com seus produtos e serviços.

Nossa e Carvalho (2003, p. 1) citam que “a pressão aumenta quando as condições ambientais se tornam inadequadas devido à poluição causada pelas atividades produtivas, alterando a relação entre o homem e o meio ambiente”. O acesso da sociedade em geral aos recursos naturais está garantido por Lei. Cabe a sociedade como um todo reconhecer esse direito e ao mesmo tempo o dever em preservá-los.

2.3.2.2 Evidenciação social

As empresas preocupadas em demonstrar à sociedade informações sociais, quantitativas e qualitativas inerentes ao seu negócio, podem fazê-lo por meio do Relatório da Administração (RA), Notas Explicativas (NE), Balanço Patrimonial (BP) e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Além destes, existe o Balanço Social (BS) e a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), que são demonstrativos contábeis adicionais e específicos para evidenciar tais informações.

Dalmácio e Paulo (2004, p. 7) destacam que “os usuários precisam e procuram, nos demonstrativos contábeis publicados, informações sociais sobre a empresa”. Porém, a sociedade somente terá conhecimento de tais informações se as empresas estiverem comprometidas com a transparência, tempestividade e veracidade de sua situação e atitude perante os aspectos sociais e ambientais que envolvem simultaneamente, ela e a sociedade.

A contabilidade, entendida como meio de fornecer informações para *shareholders* (acionistas) e para *stakeholders* (parceiros ou atores sociais relevantes), [...] deve também atender aos interessados na atuação com relação ao meio ambiente por parte das empresas, clarificadas em sistemas de gestão ambiental, explicitando suas respostas à sociedade no que tange à responsabilidade social e à questão ambiental, subsidiando o processo de tomada de decisão (TINOCO; ROBLES, 2006, p. 2).

Segundo Tinoco (2001, p.18), “responsabilidade corresponde à obrigação de executar algo que decorre de autoridade delegada, e só se quita com a prestação de contas dos resultados alcançados e mensurados pela contabilidade”.

Tombi, Salm e Menegasso (2006, p. 126) mencionam que as empresas “reconhecem a importância de políticas de responsabilidade social e do envolvimento com os problemas da comunidade. Metas econômicas e sociais tornam-se convergentes a longo prazo”. Citam ainda que, “como parte integrante da sociedade, as empresas podem assumir um papel estratégico

em suas políticas de responsabilidade social que gerem vantagens competitivas ao mesmo tempo que promovam ganhos sociais”.

Segundo o Instituto Ethos (2007), “a responsabilidade social está se tornando cada vez mais fator de sucesso empresarial, o que cria novas perspectivas para a construção de um mundo economicamente mais próspero e socialmente mais justo”.

O reconhecimento por parte das empresas de sua parcela de responsabilidade com o meio social também é destacado por Vieira (2006, p. 13), ao afirmar que “a responsabilidade social vem despertando em gestores a melhoria da qualidade de vida e da sociedade e, está relacionada à garantia da contribuição e longevidade de sua entidade, que deve estar comprometida com a sociedade em geral”.

As mudanças comportamentais promovidas pela revisão dos valores éticos da sociedade como um todo, impõe às empresas, independente de seu porte e características, sua parcela de responsabilidade com o meio interno e externo em que interagem, que vai além da visão econômica e financeira. Rodrigues e Marinho (2006, p. 3) ressaltam que, “atualmente, não é suficiente gerir as organizações, mas, também, ser necessário à execução de uma gestão em comunhão com o bem estar social, endógeno e exógeno, isto é, no âmbito organizacional e nas suas relações externas”.

Além dos resultados econômicos e financeiros, a administração pode optar pela divulgação de informações relacionadas ao seu envolvimento com o meio ambiente e social, mesmo que estas informações não estejam de acordo com os padrões e normas institucionalizadas. No entanto, ela tem a opção de não evidenciar certas informações que possam impactar sua legitimidade.

Para casos assim, Mazzioni e Tinoco (2005, p. 15) citam que “é factível que parcela considerável de gestores possam demonstrar resistências diante da perspectiva da divulgação de indicadores que sugerem fraquezas organizacionais”. Assim, para várias empresas fica inviável evidenciar informações que venham a manchar sua imagem perante a sociedade.

Segundo Parsa e Kouhy (2001), as empresas evidenciam informações sociais para promoverem informações sobre suas atividades, visando legitimar seus comportamentos e ações, assim como projetar seus valores e suas idéias em resposta a fatores externos.

As atenções estão voltadas às atitudes, ética e responsável, das organizações perante a sociedade, ao meio ambiente e seus colaboradores. Às organizações, de estrutura familiar ou não, cabe refletir sobre suas atitudes diante deste cenário.

Nesse contexto, a contabilidade oferece um conjunto de demonstrativos contábeis representando um canal de comunicação entre as organizações e seu público interno e

externo. Por meio dos demonstrativos contábeis as organizações têm a possibilidade de evidenciar informações pertinentes ao seu relacionamento com o meio ambiente e social, com o propósito de adquirir, manter ou recuperar sua legitimidade diante dos *shareholders* e *stakeholders*.

2.3.3 Estudos sobre evidenciação ambiental e social no relatório de administração

Estudos internacionais e nacionais acerca da evidenciação ambiental e social no relatório da administração de empresas vêm crescendo. Em âmbito internacional destacam-se estudos de Lindblom (1994), Niskala e Pretes (1995), Deegan e Rankin (1996), Deegan, Rankin e Tobin (2002), Milne e Patten (2002), O'Donovan (2002), Toms (2002), Campbell (2004), Gao, Heravi e Xiao (2005).

Lindblom (1994) apresentou o conceito de legitimidade organizacional, contrastado-a com duas alternativas: a lei e o valor econômico. Além disso, a autora investigou como é o processo de legitimação de uma organização no seu ambiente. Para tanto, utilizou-se de quatro estratégias de legitimação, visando identificar o efeito de tais estratégias na natureza e na qualidade da divulgação social corporativa, sob as perspectivas dos preparadores e usuários da divulgação.

O estudo de Niskala e Pretes (1995) teve por objetivo analisar as mudanças nas práticas de evidenciação ambiental nos relatórios anuais de 75 empresas finlandesas que encerraram as atividades no período de 1987 a 1992. Os resultados indicaram mudanças nas práticas de evidenciação nos relatórios. Em 1987, apenas 25% das empresas divulgaram informações ambientais nesse ano. Em 1992 esse percentual elevou-se para 50% das empresas, sendo que o conteúdo evidenciado é predominantemente qualitativo. Verificaram também que a divulgação de relatórios ambientais é uma característica de empresas de determinados setores.

A pesquisa de Deegan e Rankin (1996) procurou analisar as práticas ambientais evidenciadas nos relatórios anuais de 20 companhias australianas no período de 1990 a 1993. Os resultados confirmaram outros estudos de que as empresas australianas evidenciaram predominantemente informações ambientais favoráveis à sua imagem corporativa. Das 20 companhias analisadas, apenas duas delas evidenciaram informações negativas de suas atividades com relação ao meio ambiente.

Deegan, Rankin e Tobin (2002) analisaram os relatórios anuais de uma das maiores empresas australianas no período de 1983 a 1997. O objetivo principal era analisar se a

evidenciação ambiental e social, contida nos relatórios anuais da empresa, apresenta relação com a teoria da legitimidade. Os resultados indicaram que a evidenciação ambiental e social está suportada pela teoria da legitimidade. Verificaram também crescente e constante aumento de informações ambientais e sociais com o passar dos anos. Porém, mesmo com aumento de informações evidenciadas, os relatórios não apresentam padrão na evidenciação.

Milne e Patten (2002) realizaram um estudo em 12 empresas químicas em que participaram 76 respondentes. Explorando a evidenciação ambiental, visaram analisar os efeitos positivos e negativos da atividade das empresas químicas, principalmente os efeitos tóxicos, evidenciados nos relatórios anuais no período dos anos de 1970, realcionando-os com a teoria da legitimidade. Os resultados indicaram que a evidenciação indica alguns pontos relacionados mais para restaurar ou reparar a legitimidade das organizações do que ganhá-la.

O'Donovan (2002) objetivou averiguar o poder preditivo e explicativo da teoria da legitimidade presente na evidenciação ambiental nos relatórios anuais de três grandes empresas públicas australianas no período de 1983 a 1997. Concluiu que a evidenciação ambiental é suportada pela teoria da legitimidade como fator explicativo.

O trabalho de Toms (2002) investigou como os relatórios anuais podem promover a reputação por meio da administração ambiental de 126 companhias no período de 1996 e 1997. Os resultados indicaram que a execução, monitoração e divulgação de políticas ambientais contribuem significativamente para a criação e melhora da reputação ambiental.

Campbell (2004) analisou os relatórios anuais de 10 companhias de cinco setores considerados altamente poluidores do Reino Unido no período de 1974 a 2000. Os resultados apontaram uma elevação na evidenciação ambiental no final dos anos 80 e início dos anos 90 até 2000. Concluiu que uma possível causa para essa diferença no volume de evidenciação decorre da necessidade de legitimidade social.

Gao, Heravi e Xiao (2005) analisaram 154 relatórios anuais de 33 companhias de Hong Kong no período de 1993 a 1997 visando identificar as determinantes da quantidade da evidenciação ambiental e social corporativa. Os resultados encontrados indicaram que existem diferenças na quantidade, tema e posição da evidenciação nos relatórios anuais entre as indústrias que causam impacto ambiental. Pela correlação positiva, concluíram que o tamanho da companhia influencia o nível da evidenciação ambiental e social corporativa.

De modo geral, os trabalhos citados basearam-se principalmente nos relatórios anuais das empresas estudadas para verificar a relação entre a evidenciação ambiental e o processo de legitimação. Compreendem os relatórios anuais o relatório da administração, notas explicativas, parecer da auditoria e demais demonstrações contábeis.

A busca por indícios que justifiquem ou expliquem os motivos pelos quais as empresas evidenciam ou não determinadas informações ambientais e sociais, relacionadas com suas atividades, é latente desde décadas passadas como abordado desde 1970 (Milne, Patten, 2002; Campbell, 2004) até os anos de 2000 (DEEGAN, RANKIN, TOBIN, 2002; O'DONOVAN, 2002; TOMS, 2002; CAMPBELL, 2004; GAO, HERAVI, XIAO, 2005).

No entanto, nota-se maior concentração de estudos no ano de 2002 (DEEGAN, RANKIN, TOBIN, 2002; MILNE, PATTEN, 2002; O'DONOVAN, 2002; TOMS, 2002).

Os resultados desses estudos revelaram aumento contínuo na quantidade evidenciada, principalmente a partir dos anos 1980 e 1990. Além disso, constataram que as empresas que poluem mais também evidenciam mais, o que confirma a necessidade de legitimidade como um fator explicativo da evidenciação ambiental das empresas nos relatórios anuais.

Em âmbito nacional destacam-se, entre outros, Lima e Viegas (2002), Borba e Nazário (2003) Nossa e Carvalho (2003), Silva (2003), Dalmacio e Paulo (2004), Calixto (2006), Soares, Abreu e Sampaio (2006), Costa e Marion (2007).

Com o objetivo de fundamentar uma proposta de contabilização e evidenciação das externalidades ecológicas, Lima e Viegas (2002) realizaram uma pesquisa com empresas brasileiras certificadas até dezembro de 2000 pela certificação ISO 14000. As conclusões foram que não há consenso sobre a técnica mais adequada para a contabilização e evidenciação das externalidades ecológicas, principalmente em função da inexistência de critérios contábeis objetivos e da intangibilidade dos valores das externalidades.

Borba e Nazário (2003) analisaram o relatório da administração e demais demonstrações contábeis relativas ao ano de 2001 de 37 empresas consideradas mais poluentes pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Considerando os termos e palavras mais usadas, se propuseram a verificar se toda a preocupação evidenciada na literatura estava presente nesses demonstrativos contábeis. A pesquisa demonstrou que os termos mais verificados na análise estão relacionados principalmente com a atividade administrativa e desempenho social, como os termos *meio ambiente*, *investimentos em meio ambiente*, por exemplo. Além disso, concluíram que, mesmo que timidamente, grande parte das empresas pesquisadas fez uso da evidenciação de informações ambientais pertinentes a sua atividade operacional e seu desempenho junto à sociedade.

Nossa e Carvalho (2003) analisaram os relatórios anuais e ambientais de 42 empresas internacionais listadas no estudo da PriceWaterHouseCoopers (2001) e de oito empresas brasileiras classificadas no ranking das 10 maiores empresas por vendas da revista Exame Melhores e Maiores do ano de 2002 do setor de papel e celulose. O objetivo foi verificar

como está o nível de *disclosure* de informações ambientais apresentados por essas empresas no período de 2003. O *disclosure* ambiental das empresas analisadas está segregado em 89% de informações descritivas, 7% quantitativas não-monetárias e 4% quantitativas monetárias. “Percebeu-se assim que as empresas têm a tendência a evidenciar somente as informações que lhes poderão trazer benefícios. Aquelas informações que gerariam impactos negativos geralmente não são mostradas até que não se tenham metas e objetivos claros para revertê-las” (NOSSA; CARVALHO, 2003, P. 13).

Silva (2003) realizou um estudo visando identificar como as empresas Petrobras e Souza Cruz utilizaram a evidenciação voluntária de informações ambientais e sociais nos seus demonstrativos contábeis para encaminhar questões negativas relacionadas às suas atividades no período de 1993 a 2002. Os resultados do estudo indicaram que, consciente ou inconscientemente, os administradores das duas empresas adotaram determinados padrões quanto à forma e ao conteúdo da evidenciação de informações como parte de um processo de recuperação da sua legitimidade.

Considerando que a dificuldade na compreensão das demonstrações contábeis pode desencadear desinteresse informacional entre os usuários externos, Dalmácio e Paulo (2004) realizaram pesquisa bibliográfica e documental visando identificar as informações complementares que, se publicadas no relatório da administração ou nas notas explicativas, melhorariam a compreensão desses demonstrativos, no que tange aos aspectos sócio-ambientais e econômico-financeiros. A pesquisa foi realizada em 14 das 39 sociedades anônimas do setor industrial localizadas no Estado do Espírito Santo, referentes ao exercício de 2002. Os resultados demonstraram oscilação entre a evidenciação das informações nas notas explicativas e no relatório da administração. Os autores destacaram que, levando-se em consideração as práticas utilizadas, o relatório da administração mostrou-se ser mais flexível e interessante para os usuários externos.

Calixto (2006) examinou as informações ambientais, divulgadas por 80 companhias de capital aberto de 17 setores econômicos estabelecidas no Brasil, por meio da técnica de análise de conteúdo dos relatórios contábeis disponibilizados pelas companhias no período de 1997 a 2005. A autora identificou em seu estudo aumento contínuo de informações ambientais divulgadas nos relatórios contábeis, especialmente pelo relatório da administração. Verificou ainda que a divulgação de tais informações não apresenta padrão e forma constante, além de diferenças entre os setores e entre as empresas.

Soares, Abreu e Sampaio (2006) pesquisaram as 24 maiores empresas siderúrgicas brasileiras de capital aberto visando analisar a relação funcional entre a conduta ambiental e a

performance econômica, por meio da evidenciação contábil nos relatórios da administração e informações anuais no período de 2000 a 2004. A análise das companhias possibilitou verificar que estas passaram a adotar conduta ambiental responsável, em vista do aumento da evidenciação ambiental ano a ano.

Costa e Marion (2007) realizaram um estudo com oito empresas do setor de papel e celulose com o objetivo de verificar a uniformidade das informações ambientais entre os relatórios disponibilizados nos sítios das empresas e no sítio da Bovespa, relativos ao exercício de 2004. Além disso, verificaram quais as demonstrações e relatórios utilizados pelas empresas para demonstrarem o seu comprometimento com o meio ambiente. Comparando as informações ambientais dos relatórios disponibilizados no sítio das empresas com as informações disponibilizadas no sítio da Bovespa, os autores verificaram que há grande dificuldade em analisar as informações ambientais, devido, principalmente, pela falta de uniformidade na estrutura dos relatórios disponibilizados pelas empresas.

As pesquisas internacionais apresentam algumas características diferentes em relação às pesquisas brasileiras. A primeira delas diz respeito à base utilizada para a realização dos estudos. Os pesquisadores internacionais concentraram-se predominantemente nos relatórios anuais enquanto que os brasileiros basearam-se nos relatórios da administração.

Além disso, os estudos brasileiros foram realizados em determinados setores de atividade, envolvendo várias empresas (levantamento) num período médio de estudo de cinco anos, enquanto que nos internacionais predominaram estudos longitudinais, de vários anos, considerando poucas empresas em cada um dos estudos.

No entanto, algumas similaridades foram identificadas. Tanto as pesquisas internacionais como as nacionais constataram que as empresas evidenciam mais informações positivas que negativas. Também há consenso na finalidade dos estudos, visando relacionar a evidenciação ambiental e social com a legitimidade organizacional. Essa característica deve-se principalmente à forma de buscar estudos já realizados sobre o tema da pesquisa, que tivessem essa abordagem, mas não se pode generalizar para outros estudos que não foram acessados.

2.4 EVIDENCIAÇÃO E LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL

A evidenciação contábil é um meio de comunicação da empresa com seu público interno e externo. Putnam, Phillips e Chapman (2004) observaram que a comunicação esteve presente na maioria dos estudos organizacionais de teóricos clássicos que a equipararam aos documentos

escritos, à autoridade de comando das empresas, ao fluxo das mensagens e ao ato de persuadir os trabalhadores. Os teóricos organizacionais contemporâneos, por sua vez, tratam comunicação como processamento da informação, redes sociais, coordenação e participação.

Blikstein, Alves e Gomes (2004, p. 126) salientam que “no nível estratégico das organizações, a comunicação tem uma função essencial: é a ferramenta que possibilita não só a produção e distribuição de informações internas e externas, mas também a recepção de informações internas e externas”.

Os meios de comunicação e outras organizações preocupadas com a sustentabilidade do ser humano e do meio ambiente vêm despertando o interesse na sociedade por informações sobre a responsabilidade sócio-ambiental das empresas, principalmente daquelas consideradas mais poluidoras. À administração, por sua vez, cabe decidir por comunicar ou não por meio da evidenciação contábil tais informações voluntariamente, visto que não há obrigatoriedade legal.

2.4.1 Evidenciação ambiental e social voluntária

Sobre a evidenciação ambiental e social voluntária, Silva (2003, p. 16) argumenta que “a inclusão voluntária de informações sociais e ambientais na parte narrativa do relatório anual pode, por exemplo, ajudar o administrador a transmitir a idéia de que a sua empresa está agindo de uma maneira socialmente responsável”.

Lindblom (1994, p. 7) entende que muito da divulgação social voluntária emitida pelas corporações pode ser visto como esforços à legitimação. Descreve-os como esforços para alcançar o estado de legitimidade e esforços corporativos para a legitimação.

A evidenciação social voluntária parece ser um meio de os administradores proverem informações sobre as atividades, produtos e objetivos de suas empresas de modo a legitimar seu comportamento, especialmente em momentos em que essas empresas tenham suas atividades, seus produtos ou seus objetivos questionados (SILVA; SANCOVSCHI, 2006, p. 1).

Definir precisamente quais os motivos que levam administradores e empresas a divulgar voluntariamente determinadas informações relacionadas às suas atividades tem sido um dos objetivos de diversos pesquisadores em contabilidade (DEEGAN, RANKIN e TOBIN, 2002; MILNE e PATTEN, 2002; O'DONOVAN, 2002; CAMPBELL, 2004; BORBA e NAZÁRIO, 2003; NOSSA e CARVALHO, 2003; SILVA, 2003; CALIXTO, 2006).

Em meio a essas abordagens é destacada a teoria da divulgação. Conforme Salotti (2005), essa vem sendo discutida desde a década de 80 pela contabilidade positiva internacional. Ela procura explicar os princípios da divulgação voluntária adotada pelas empresas na medida em que estas evidenciam determinadas informações tidas como não compulsórias em seus demonstrativos contábeis.

O principal objetivo dessa linha de pesquisa é explicar o fenômeno da divulgação de informações financeiras a partir de diversas perspectivas, como, por exemplo, determinar qual é o efeito da divulgação de demonstrações contábeis no preço das ações e explicar quais as razões econômicas para que determinada informação seja divulgada voluntariamente (SALOTTI, 2005, p. 39).

Verrecchia (2001) defende que não existe uma teoria unificada sobre divulgação voluntária em contabilidade. Assim, o autor propõe a categorização de três linhas de pesquisa sobre divulgação:

- a) pesquisa sobre divulgação baseada em associação (*association-based disclosure*), que estuda os efeitos da divulgação nas ações cumulativas dos investidores individuais visando a maximização de suas riquezas;
- b) pesquisa sobre divulgação baseada em julgamento (*discretionary-based disclosure*), que estuda os motivos que levam administradores e empresas a decidir pela divulgação ou não de determinada informação. O mercado de capitais, nesse caso, seria considerado o principal interessado nas informações divulgadas pela empresa;
- c) pesquisa sobre divulgação baseada em eficiência (*efficiency-based disclosure*), que estuda as formas de divulgação que promovem a melhor eficiência, isto é, aquelas incondicionalmente preferidas. Nessa situação, a divulgação ainda não saiu e a administração ou empresa procura atingir a máxima eficiência, divulgando informações tidas como as mais eficientes.

Esse estudo enquadra-se na segunda categoria de pesquisa em contabilidade proposta por Verrecchia (2001), visando maiores entendimentos sobre os motivos e estratégias adotadas pelas empresas familiares pesquisadas quando da divulgação voluntária de determinadas informações ambientais e sociais relacionadas às suas atividades.

Quanto às pesquisas baseadas em julgamentos, Salotti e Yamamoto (2005, p. 59) descrevem que essas “pesquisas questionam os motivos da divulgação ou não de determinada informação, ou seja, assumem que a administração pode optar entre divulgar ou não alguma informação. Dessa forma, questiona-se em quais condições haverá ou não divulgação”.

Silva e Sancovski (2006, p. 1) salientam que “a cada ano, na preparação do relatório anual, os administradores de empresas fazem escolhas sobre questões e relacionamentos sociais que eles consideram suficientemente importantes ou problemáticos para serem encaminhados publicamente via relatório anual”.

Ao decidir pela omissão de uma informação, poderá fazê-la por considerá-la irrelevante, ou então com o propósito de evitar seu conhecimento público. Por outro lado, informações demasiadas podem levar ao desinteresse dos usuários pela leitura dos demonstrativos contábeis.

Além disso, deve-se levar em conta os objetivos intrínsecos do preparador das informações disponibilizadas, pois estas podem estar diretamente ligadas aos objetivos desejáveis pela comunicação com os usuários por meio dos demonstrativos contábeis. Silva (2003, p. 36) afirma que, “sempre que possível, os administradores tentarão, por meio da evidenciação nos relatórios anuais, dar a impressão de que têm um desempenho social superior ao das demais empresas ou, melhor do que de fato é”. Nesses casos, a evidenciação pode estar ligada à necessidade de buscar, manter ou recuperar a legitimidade organizacional no meio social.

2.4.2 Legitimação organizacional segundo Cristi K. Lindblom

Para Lindblom (1994), a legitimidade organizacional está relacionada ao desempenho social e na divulgação de tal desempenho. A busca pela legitimidade organizacional influencia a forma e o conteúdo da evidenciação social corporativa.

Silva e Sancovski (2006, p. 2) citam que, “quando ocorrer uma ameaça presente ou potencial à legitimidade da empresa decorrente de um evento negativo, os administradores podem tentar mudar a percepção dos que estão do lado de fora, com o objetivo de aumentar a congruência entre as atividades da organização e a expectativa da sociedade”. Conforme Silva e Sancovski (2006, p. 4-5), eventos negativos podem decorrer das seguintes situações:

- (1) acidentes ambientais, comumente relacionados, por exemplo, com empresas de exploração de petróleo, de mineração, de papel e celulose que causam impacto no meio ambiente;
- (2) acidentes de trabalho, em especial nos casos de acidentes fatais;
- (3) controvérsias em relação à atividade desenvolvida pela empresa, como por exemplo, a indústria tabagista, a indústria de “jogos de azar”; ou ainda,
- (4) crises corporativas em geral.

Assim, os eventos negativos podem ocorrer nessas quatro dimensões distintas, porém relacionadas entre si, sendo a empresa o agente principal. Ao se relacionar direta ou indiretamente com o meio ambiente, a empresa gerencia pessoas em suas atividades, desenvolve uma atividade econômica, questionada ou não pela sociedade, pode apresentar em sua estrutura crises corporativas. Conforme Silva (2003, p. 27), “esses eventos negativos podem estar relacionados com uma crise imediata e inesperada comumente vinculada a um momento específico, ou com uma crise envolvente que se estende por vários anos”.

Sempre que as empresas responderem por eventos negativos que possam impactar a legitimidade de suas atividades, ela se utilizará das estratégias de legitimidade organizacional na evidenciação de seus relatórios contábeis anuais (LINDBLÖM, 1994).

Os gestores das empresas podem adotar, isoladamente ou em conjunto, segundo Lindblom (1994), quatro estratégias na evidenciação visando legitimar sua própria existência, apresentadas no Quadro 2.

Estratégias	Objetivo da empresa
1ª	Educar e informar seu público pertinente sobre as mudanças no seu atual desempenho e atividades
2ª	Mudar a percepção do público pertinente sobre seu atual desempenho e atividades sem ter que mudar seu comportamento atual
3ª	Manipular a percepção do público pertinente desviando a atenção sobre um assunto que chama atenção para outro assunto relacionado ou mesmo destacando realizações sociais passadas no lugar de informá-los e educá-los
4ª	Mudar as expectativas externas sobre seu desempenho futuro

Quadro 2 - Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom

Fonte: adaptado de Lindblom (1994, p. 12-17).

A primeira estratégia diz respeito à intenção da empresa em conduzir sua administração em conformidade com seu público relevante do que é apropriado para ambos, ou então, como meio de solucionar uma ameaça à sua legitimidade. Neste caso, a empresa reconhece que o público interno e externo tenha lhe chamado a atenção sobre algum assunto negativo decorrente de suas atividades, passando a divulgar as mudanças implementadas visando minimizar ou mesmo eliminar eventuais eventos negativos.

Ao adotar esta estratégia, a administração reconhece a necessidade de não apresentar-se neutra e imparcial diante de assuntos negativos relacionados às suas atividades e que possam impactar na sua legitimidade organizacional. Silva (2003, p. 29) destaca que, “aparentemente, essa estratégia parece ser a alternativa que traz resultados mais concretos em termos de recuperação de legitimidade, e eficácia na evidenciação”.

No que diz respeito à segunda estratégia, a autora menciona que esta alternativa não requer uma mudança no desempenho da empresa em atendimento às expectativas do público pertinente, mas uma mudança na percepção deste público. A evidenciação serviria como meio de demonstrar a conveniência de suas atividades no ambiente em que está inserida ao evidenciar que sua produção, métodos e objetivos estão de acordo e apropriados com as normas existentes neste ambiente.

A terceira estratégia seria utilizada pela empresa no sentido de não comentar eventos negativos relacionados às suas atividades, desviando a atenção de seu público para outro assunto relacionado, porém positivo à empresa, como a ênfase para realizações sociais passadas, ligadas a símbolos altamente legitimados. A evidenciação tende a ser extensa e orientada para manipular a percepção do público sobre um assunto no lugar de informá-lo.

A empresa poderá optar por não mentir sobre determinados fatos, mas ela poderá omiti-los. Nesse sentido, Lindblom (1994) destaca que a divulgação, enquanto não necessariamente falsa, estará enganando. A autora destaca que esta é uma das alternativas mais óbvias de evidenciação em busca da legitimidade organizacional.

Quanto à quarta estratégia, a empresa percebe que seu público pertinente apresenta expectativas discrepantes em relação à produção, métodos e objetivos apresentados por ela. Nesse caso, a empresa utiliza-se da evidenciação para tentar trazer a visão do público em conformidade com sua produção, métodos e objetivos organizacionais. Sob esta ótica, a empresa não está fazendo um ajuste interno para fechar uma ameaça à sua legitimidade, mas estará buscando um ajuste das expectativas do público em linha com seu desempenho futuro.

Conforme Lindblom (1994), nesta situação a evidenciação se apresenta com duplo papel: um que educa e informa o público relevante sobre as percepções da empresa quanto aos resultados e atitudes apropriadas, e outro relativo ao estado da produção da corporação, métodos ou objetivos com informações não neutras e imparciais.

Portanto, visando reparar a legitimidade da empresa, Silva (2003, p. 28) destaca que “os administradores se engajam em um processo de legitimação que resulta, em linhas gerais, em a empresa se conformar, em vários níveis, a tentar alterar os valores, as expectativas ou as percepções sociais como parte de um processo de legitimação”.

Parsa e Kouhy (2001) analisaram os relatórios anuais de 71 companhias do Reino Unido visando identificar se os administradores destas adotaram alguma das estratégias de legitimidade propostas por Lindblom (1994) na evidenciação dos relatórios anuais do ano de 1995. Os resultados indicaram que as informações sociais divulgadas possuem relações principalmente com a segunda e terceira estratégias de Lindblom (1994).

Gray, Kouhy e Lavers (1995) realizaram um estudo longitudinal no período de 13 anos. Separaram as empresas em duas amostras: uma amostra com várias companhias do Reino Unido em que analisaram seus relatórios anuais de 1979 a 1987; na outra amostra concentraram-se exclusivamente nas 100 maiores empresas do Reino Unido, analisando os relatórios anuais do período de 1988 a 1991.

Gray, Kouhy e Lavers (1995, p. 65) constataram que o tom, a orientação e o foco da evidenciação ambiental relacionam-se muito mais com a segunda e terceira estratégias de legitimidade de Lindblom (1994), quando uma minoria de companhias achou necessário mudar seu desempenho com respeito às interações ambientais (primeira estratégia de Lindblom), utilizando-se, para tanto, da evidenciação social. Verificaram que a evidenciação ambiental das companhias está voltada, primeiro, para mudar a percepção de que estas são “sujas” e “irresponsáveis” (a segunda estratégia de Lindblom); e, segundo, distrair a atenção de assuntos ambientais centrais (a terceira estratégia de legitimação). Concluem que crescentemente vem sendo requerido que as companhias demonstrem desempenho satisfatório em seu relacionamento com as questões ambientais, sendo que a evidenciação social parece ser um dos mecanismos pelos quais as organizações satisfazem (e manipulam) esta exigência.

Conforme Lindblom (1994, p. 2), “a avaliação da legitimidade é concluída ao nível individual e os indivíduos formam vários grupos interessados e relacionados com a corporação e passam a ser chamados de *públicos pertinentes*”. Conforme a autora, público pertinente interno a corporação são os empregados, acionistas, proprietários; e externo a corporação, os clientes e concorrentes.

Do exposto, infere-se que as empresas podem evidenciar informações ambientais e sociais, relacionadas às suas atividades, utilizando-se intencionalmente ou não de quatro estratégias de legitimidade, alternativamente ou pela combinação das quatro, visando obter, manter ou recuperar sua legitimidade no meio social em que estão inseridas.

A verificação na presente pesquisa da evidenciação voluntária de informações ambientais e sociais disponibilizadas pelas empresas familiares no relatório da administração, em diferentes fases geracionais, tem como propósito contribuir para o estudo sobre as estratégias de legitimidade organizacional adotadas pelas empresas.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DA PESQUISA

Método em seu sentido amplo, para Cervo e Bervian (2002, p. 23), “é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade”.

Ruiz (2002) destaca que enquanto o método define as etapas fundamentais da pesquisa, mais gerais, menos específicas, a técnica representa os diversos procedimentos peculiares, específicos a cada objeto de pesquisa, contidos dentro das diversas etapas do método.

Descrevem-se neste capítulo o método e técnicas da presente pesquisa. Inicia-se com o delineamento da pesquisa. Na seqüência, definem-se a população e amostra do estudo. Após, descrevem-se os procedimentos da coleta dos dados da pesquisa e os procedimentos de análise dos dados coletados. Por fim, apresentam-se as limitações da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme Vergara (1997, p. 30), a delimitação “trata de fronteiras concernentes a variáveis, aos pontos que serão abordados, ao corte (transversal ou longitudinal), ao período de tempo objeto de investigação, como, por exemplo, séries históricas, períodos de mudança planejada e outros”. Gil (2002, p. 43) explica que “o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve tanto a diagramação, quanto a previsão de análise e interpretação da coleta de dados”.

Este estudo caracteriza-se como exploratório. Ruiz (2002, p. 50) cita que “quando um problema é pouco conhecido, ou seja, quando as hipóteses ainda não foram claramente definidas, estamos diante de uma pesquisa exploratória”. Cervo e Bervian (2002, p. 69) citam que “os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo”.

Quanto à abordagem do problema, este estudo focaliza predominância na análise qualitativa. Richardson (1989, p. 38) destaca que a abordagem qualitativa “difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”. A abordagem quantitativa, para Richardson (1989, p. 29),

“caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas desde as mais simples, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc”.

A abordagem qualitativa deu-se na análise e interpretação do conteúdo evidenciado nas categorias ambiental e social nos relatórios da administração. Por sua vez, a análise quantitativa foi utilizada para o cálculo do grau de associação (coeficiente gama (γ)) entre as estratégias de legitimidade e as gerações familiares gestoras das empresas.

Freitas, Cunha Júnior e Moscarola (1997, p. 4) citam que “quantitativo e qualitativo não se excluem, complementam-se: a análise qualitativa fornece, inicialmente, as categorias necessárias a uma análise de conteúdo quantitativa e rigorosa”.

A pesquisa caracteriza-se também como um estudo longitudinal, visto que o período de análise compreende 10 anos, iniciando-se no exercício social de 1997 até 2006. Hair Jr. et al. (2005, p. 88) explicitam que estudos longitudinais “exigem que os dados sejam coletados das mesmas unidades de amostra em diversos pontos no tempo. Os dados representam uma série temporal de observações. Os dados longitudinais permitem mapear elementos administrativos de modo que se possam observar as tendências”. Em síntese, essa pesquisa caracteriza-se como exploratória, com abordagem qualitativa e quantitativa, de corte longitudinal.

De maneira geral, essa pesquisa baseia-se em seis fases, conforme demonstrado no fluxograma da Figura 2.

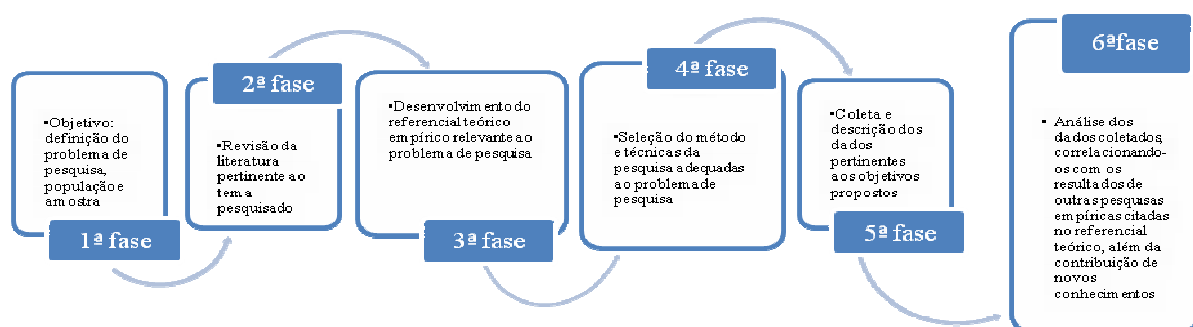


Figura 2 – Fluxograma das fases da pesquisa

Fonte: elaboração própria.

De maneira sucinta, as fases da pesquisa compreendem: 1ª) definição do problema de pesquisa a ser investigado, além da população e amostra do estudo; 2ª) leitura prévia da literatura existente e pertinente ao estudo; 3ª) desenvolvimento do referencial teórico como suporte necessário à interpretação dos resultados encontrados no estudo; 4ª) seleção do método e técnicas de pesquisas adequadas ao estudo e necessários para atender o problema de pesquisa e objetivos propostos; 5ª) coleta e descrição dos dados coletados no decorrer do

estudo; e 6ª) análise dos resultados da pesquisa relacionando-os com outros estudos empíricos citados no referencial teórico, além da contribuição de novos conhecimentos pelas conclusões da pesquisa.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo do estudo compreende as maiores empresas por faturamento da Revista Exame - Melhores e Maiores, edição 2006, ano-base 2005, classificadas entre a 1ª e a 500ª posição, exceto instituições financeiras, pois estas compreendem o grupo dos 50 maiores bancos.

Hair Jr. et al. (2005, p. 289) definem população “como o total de elementos que compartilham um conjunto de características”. Richardson (1989, p. 103) a define como “o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Comumente, fala-se de população ao referir-se a todos os habitantes de determinado lugar”.

A população do estudo é representada por 21 empresas familiares de capital aberto e de controle acionário brasileiro. Para a seleção das 21 empresas, inicialmente consideraram-se onze empresas familiares que fizeram parte da pesquisa de Oro (2006, p. 80): Avipal, Caue Cimentos, Dimed, Indústrias Romi, Gerdau, Grendene, Klabin, Sadia, TAM, Votorantim Celulose e Papel, WEG.

Oro (2006) extraiu as empresas listadas entre as 500 Melhores e Maiores da Revista Exame, edição 2005, com capital brasileiro e excluiu as que supostamente não seriam familiares. Em seguida, enviou questionário pelo correio eletrônico às demais 175 empresas selecionadas. Dessas, 59 empresas responderam possuir característica familiar, caracterizando-se nas empresas familiares participantes do estudo. Dessas empresas, 13 são de capital aberto, sendo estas, alvo do presente estudo. No entanto, só foram consideradas as onze que permaneceram na classificação da Revista Exame, edição 2006.

Após a identificação das onze empresas presentes no estudo de Oro (2006), outras dez empresas foram identificadas na listagem da Revista Exame de 2006, que foram contatadas via correio eletrônico visando confirmar tratem-se de empresas familiares, sendo que oito delas retornaram confirmando serem empresas familiares brasileiras: Cia. Ipiranga, Gol, Localiza, Natura, Marcopolo, Randon, Suzano Papel e Celulose e Vicunha.

Outras duas empresas, Eucatex e Itaotec, não retornaram o contato via correio eletrônico. Assim, necessitou-se consultar o histórico destas empresas em seus próprios sítios, o que possibilitou a confirmação de sua caracterização como empresa familiar brasileira.

Na seqüência, foi necessário confirmar se as 21 empresas familiares participantes da pesquisa apresentavam seu capital aberto, disponível para livre negociação em forma de ações na Bovespa. Para tanto, consultou-se o sítio da Bovespa (www.bovespa.com.br), em informações anuais, onde foi possível confirmar a opção mercado de negociação *bolsa* em todas as empresas familiares analisadas.

Em seguida foram capturadas no sítio da Bovespa (www.bovespa.com.br) as demonstrações contábeis dessas empresas referentes ao período de 1997 a 2006. No entanto, as empresas familiares Caue Cimentos, Gol, Grendene, Localiza e Natura, passaram a divulgar suas demonstrações contábeis ao público externo no sítio da Bovespa (www.bovespa.com.br), assim como em seus próprios sítios, somente a partir de 2003.

Em vista disso, estas cinco empresas foram excluídas do estudo, ficando a amostra representada pelas demais 16 empresas familiares de capital aberto e de controle acionário brasileiro. Segundo Richardson (1989, p. 104), “cada unidade ou membro de uma população, ou universo, denomina-se elemento e quando se toma certo número de elementos para averiguar algo sobre a população a quem pertencem, fala-se de amostra”.

Apresentam-se na Tabela 1 as empresas familiares excluídas do estudo e os respectivos anos em que suas demonstrações contábeis passaram a estar disponíveis.

Tabela 1 - Empresas familiares excluídas da amostra

Empresas familiares	Divulgação na Bovespa			
	2003	2004	2005	2006
Camargo Correa Cimentos AS – CAUE Cimentos	2003	2004	2005	2006
GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A	2003	2004	2005	2006
Grendene S/A	2003	2004	2005	2006
Localiza Rent a Car S/A	-	2004	2005	2006
Natura Cosméticos SA	2003	2004	2005	2006

Fonte: dados da pesquisa.

Por sua vez, no Quadro 3 apresentam-se as 16 empresas familiares brasileiras de capital aberto e de controle acionário brasileiro participantes desta pesquisa e suas cidades sedes, respectivamente.

Empresas familiares	Sede
Avipal S/A Avicultura e Agropecuária	Porto Alegre-RS
Cia. Brasileira Petróleo Ipiranga	Rio de Janeiro-RJ
Dimed S/A Distribuidora de Medicamentos	Porto Alegre-RS
Eucatex S/A Indústria e Comércio	Salto-SP
Gerdau S/A	Porto Alegre-RS
Indústrias Romi S/A	Santa Bárbara do Oeste-SP
Itautec S/A – Grupo Itautec	São Paulo-SP
Klabin S/A	São Paulo-SP
Marcopolo S/A	Caxias do Sul-RS
Randon S/A Implementos e Participações	Caxias do Sul-RS
Sadia S/A	Concórdia-SC
Suzano Papel e Celulose S/A	Salvador - BA
Tam S/A	São Paulo-SP
Vicunha Têxtil S/A	Fortaleza-CE
Votorantim Celulose e Papel S/A	São Paulo-SP
Weg S/A	Jaraguá do Sul-SC

Quadro 3 - Empresas familiares participantes da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se no Quadro 3 que as empresas familiares do estudo estão distribuídas em seis Estados brasileiros e dez cidades: cinco empresas no Rio Grande do Sul (três em Porto Alegre e duas em Caxias do Sul); seis empresas em São Paulo (quatro na capital de São Paulo, uma em Santa Bárbara do Oeste e uma em Salto); duas em Santa Catarina (Concórdia e Jaraguá do Sul); uma no Rio de Janeiro (na capital do Rio de Janeiro); uma na Bahia (Salvador); e uma no Ceará (Fortaleza).

3.3 COLETA DOS DADOS

Na etapa da coleta dos dados, de acordo com Marconi e Lakatos (2005, p. 167), “se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. Cervo e Bervian (2002, p. 45) destacam que a coleta dos dados “envolve diversos passos, como a determinação da população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta, a programação da coleta e também os dados e a própria coleta”.

A coleta dos dados foi realizada no sítio da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (Bovespa) (www.bovespa.com.br) e no sítio das empresas objeto de estudo. A coleta dos dados, por meio da pesquisa documental, desenvolveu-se pela busca dos relatórios da administração divulgados, juntamente com as demais demonstrações contábeis (compulsórias ou não), ao final de cada exercício social das empresas familiares estudadas, compreendendo um estudo longitudinal de 10 anos (1997 a 2006).

No decorrer da coleta das fontes primárias (relatórios da administração) constatou-se que as empresas Caue Cimentos, Gol, Grendene, Klabin, Localiza, Natura e Sadia não

disponibilizaram os relatórios contábeis correspondentes a todo o período de estudo, passando a fazê-lo somente a partir do ano de 2003. Nesses casos, estas empresas familiares foram contatadas via correio eletrônico, visando obter uma cópia de tais demonstrativos contábeis, especialmente o relatório da administração.

Duas empresas contatadas, Sadia e Klabin, atenderam a solicitação, enviando uma cópia impressa das demonstrações contábeis solicitadas, via correio convencional. As outras empresas, Caue Cimentos, Gol, Grendene, Localiza e Natura, retornaram justificando que no período de 1997 a 2002 não elaboravam o relatório da administração, impossibilitando dessa forma atender a solicitação.

De posse das demonstrações contábeis recebidas da Sadia e Klabin, além daquelas disponibilizadas no sítio da Bovespa procedeu-se a coleta dos dados necessários à análise qualitativa no período longitudinal de 1997 a 2006. “As abordagens qualitativas para coleta de dados são usadas tipicamente no estudo exploratório do processo de pesquisa. Seu papel é identificar e/ou refinar problemas de pesquisa que podem ajudar a formular e testar estruturas conceituais” (HAIR JR. et al., 2005, p. 152).

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

De posse dos dados coletados no decorrer da pesquisa, fez-se necessário analisá-los visando atender os objetivos propostos. Martins (2002, p. 55) destaca que “nesta fase o investigador irá classificar os dados, dando-lhes ordem e colocando-os nas diversas categorias, segundo critérios que facilitem a análise e interpretação em face dos objetivos da pesquisa”.

Este estudo utilizou a técnica de análise de conteúdo das mensagens contidas nos relatórios da administração das empresas, inerentes a sua evidenciação ambiental e social.

Enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre os dois pólos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade. Absorve e cauciona o investigador por esta atração pelo escondido, o latente, o não aparente, o potencial de inédito (do não dito), retido por qualquer mensagem (BARDIN, 1977, p. 9).

Quanto ao uso da técnica de análise de conteúdo, Dellagnelo e Silva (2005, p. 100) destacam que, “em uma situação, analisam-se as características de um texto (mensagem) sem referência às intenções do emissor ou aos efeitos da mensagem sobre o receptor; em outra, busca-se analisar as causas e antecedentes de uma mensagem, procurando conhecer as suas condições de produção”. Este estudo enquadra-se na segunda situação destacada pelos

autores, quando objetiva-se analisar o conteúdo da evidência ambiental e social das empresas familiares objeto de estudo.

Pode existir uma proximidade no entendimento entre análise documental, como o próprio nome sugere ao se pensar em analisar documentos escritos, e a análise de conteúdo. Dellagnelo e Silva (2005, p. 103) clarificam que “a análise documental busca as informações explícitas no texto; já a análise de conteúdo vai além, busca entender a mensagem, o significado transmitido pela mensagem, àquilo que pode estar implícito”.

Com base em Bardin (1994), Dellagnelo e Silva (2005, p. 105-114) apresentam as etapas da análise de conteúdo, conforme explana-se no Quadro 4.

Etapas da análise de conteúdo		
1ª	Pré – análise	Leitura geral do material “impressões e orientações” Escolha dos documentos a serem analisados Formulação das hipóteses ou objetivos Elaboração de indicadores – quantitativos e qualitativos Preparação do material
2ª	Exploração e análise do material	Procedimentos utilizados para sustentar as conclusões e considerações Aplicação da análise fatorial e testes de validação (opcional)
2ª A	Codificação	Recorte ou escolha das unidades de registro e de contexto
2ª B	Enumeração	Escolha das regras de contagem das unidades de registro ou de contexto
2ª C	Categorização	Redução do texto em categorias. Critérios de categorização: - Semânticos: categorias temáticas, agrupadas por temas semelhantes - Sintéticos: verbos, adjetivos, advérbios - Léxico: ordenamento interno das orações, análise de todas as palavras do texto - Expressivos: categorias que classificam os problemas de linguagem
3ª	Interpretação	Momento de buscar os sentidos daquilo que os dados tratados revelam

Quadro 4 - Etapas da análise de conteúdo

Fonte: adaptado de Dellagnelo e Silva (2005, p. 105-114).

Visando a classificação dos dados necessários à análise do conteúdo dos relatórios da administração das empresas familiares e posterior quantificação definiram-se duas categorias: ambiental e social. Salienta-se que todas as informações relacionadas aos aspectos ambientais e sociais evidenciados nos RA de 1997 a 2006 das empresas analisadas foram consideradas.

Segundo Freitas, Cunha Júnior e Moscarola (1997, p. 6), “as categorias devem ter origem no documento objeto da análise ou em certo conhecimento geral da área do conhecimento ou da atividade no qual se insere [...]”. Neste estudo, as categorias – ambiental e social - têm origem no relatório da administração das empresas estudadas.

Ainda com relação às categorias, Freitas, Cunha Júnior e Moscarola (1997, p. 6) ressaltam que “a escolha das categorias é o procedimento essencial da análise de conteúdo,

visto que elas fazem a ligação entre os objetivos de pesquisa e os seus resultados. O valor da análise fica sujeito ao valor ou legibilidade das categorias de análise”.

Kientz (1973, p. 155) destaca a relação entre a análise de conteúdo e os objetivos pretendidos na pesquisa quando cita que “a análise de conteúdo é um instrumento de pesquisa científica de múltiplas aplicações. Os procedimentos que utiliza variam em função dos objetivos da pesquisa”. Kientz (1973, p. 161) também ressalta que “quanto maior for a precisão com que se definam os objetivos da pesquisa, mais análise de conteúdo poderá ser um instrumento eficaz”.

Para atender aos objetivos propostos dividiu-se a análise de conteúdo dos relatórios da administração em duas etapas. Na primeira etapa, visando atender ao segundo e terceiro objetivo específico (averiguar os termos de evidenciação ambiental e social divulgados nos relatórios da administração; e, investigar a tendência da evidenciação ambiental e social das empresas nos relatórios da administração, ambos no período de 1997 a 2006), delimitou-se como unidade de registro *o termo*.

Como exemplo de termo ambiental pode-se citar *tratamento e preservação do meio ambiente e sistema de gestão ambiental*. Como exemplo de termo social, pode-se citar *treinamento e capacidade profissional e assistência médica e odontológica*.

A unidade de registro *termo* foi considerada para verificar os termos em si e a tendência ao longo do período da evidenciação ambiental e social nos relatórios da administração das empresas familiares. Salienta-se que a tendência deste estudo está focalizada no conteúdo evidenciado no decorrer dos 10 anos analisados, não o relacionando com a propensão para o futuro, mas tão somente com o passado.

Bardin (1977, p. 104) define unidade de registro como “a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem freqüencial. A unidade de registro pode ser de natureza e de dimensões muito variáveis”. Unidades de registro “podem ser: a palavra, a frase, o minuto, o centímetro quadrado” (BARDIN, 1977, p. 36).

Para a segunda etapa, visando atender o quarto objetivo específico (verificar as estratégias relacionadas à legitimidade organizacional de Lindblom (1994) predominantes nos relatórios da administração), definiu-se a *frase* como unidade de análise do contexto.

Pode-se citar como exemplo de frase de evidenciação ambiental *O índice de emissão de gás carbônico foi de 584 quilos por tonelada de aço produzida, muito abaixo da média da siderurgia mundial, que é de 1,7 mil quilos por tonelada, de acordo com dados do International Iron and Steel Institute (IISI) (GERDAU, 2006)*.

Como exemplo de frase de evidenciação social pode-se citar: *Em 2001, os investimentos em projetos sociais alcançaram R\$ 2 milhões. Em seu orçamento de 2002, a Empresa destinou R\$ 3 milhões para projetos em benefício da sociedade (SADIA, 2001).*

Para Freitas, Cunha Júnior e Moscarola (1997, p. 8), a frase caracteriza-se como unidade de contexto, por ser “mais sutil e flexível do que a unidade de registro e não se ampara em quantificação rigorosa. Trata-se de segmento mais amplo de conteúdo, ao qual se refere quando se deseja compreender a unidade de registro”. Assim, para este estudo, a unidade de registro foi o termo, sendo a frase a unidade de contexto.

Para atender o quinto objetivo específico (analisar a relação das estratégias de legitimidade organizacional com as gerações familiares que administram as empresas pesquisadas), além da análise individual da relação das gerações predominantes nas empresas e as estratégias de legitimidade ambiental e social adotadas no decorrer do período, será calculado seu grau de associação entre as estratégias de legitimidade ambiental, estratégias de legitimidade social e as gerações familiares, representado pelo coeficiente gama (γ).

Vieira (2003) menciona que o coeficiente γ mede o grau de associação entre duas categorias ordenadas de variáveis que tendem a crescer e decrescer juntas. O coeficiente γ é definido por:
$$\gamma = \frac{(ad - bc)}{(ad + bc)}$$

As *estratégias de legitimidade ambiental e social* e as *gerações familiares* compõem as duas categorias ordenadas a serem calculadas, sendo que cada categoria apresenta duas variáveis distintas: *alterou* e *não alterou*.

Considera-se a variável *alterou* quando ocorre alteração na administração da empresa e/ou nas estratégias de legitimidade ambiental e social, de um ano para outro, considerando-se o ano anterior ao ano em análise, no decorrer do período analisado.

Considera-se a variável *não alterou* quando não ocorre alteração na administração da empresa e/ou nas estratégias de legitimidade ambiental e social, de um ano para outro, considerando-se o ano anterior ao ano em análise, no decorrer do período analisado.

Demonstra-se no Quadro 5 a estrutura para o cálculo do grau de associação (coeficiente γ) entre as categorias *estratégias de legitimidade e geração familiar*, por meio das variáveis *alterou* e *não alterou*.

Cálculo do grau de associação – coeficiente γ		Estratégias de legitimidade	
		Alterou	Não alterou
Administração: geração familiar e/ou Administração contratada	Alterou	(a)	(b)
	Não alterou	(c)	(d)

Quadro 5 – Estrutura para cálculo do grau de associação

Fonte: elaboração própria.

Assim, será analisado o período de 1997 a 2006, ano a ano das 16 empresas pesquisadas levando-se em consideração a ocorrência de alteração ou não na administração da empresa e/ou nas estratégias de legitimidade ambiental e social de um ano para outro.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações da pesquisa correspondem às restrições comumente encontradas na descrição e análise dos dados, que podem impactar nos achados do estudo. Mesmo que o método e as técnicas da pesquisa estejam bem definidos, limitações podem ser encontradas no decorrer do estudo. Demo (2000, p. 13) menciona que “[...] é fundamental definir bem, mas saber que toda definição bem feita é aquela que reconhece seus limites e incongruências”.

A primeira limitação desta pesquisa diz respeito à subjetividade presente na análise de conteúdo. A análise de conteúdo envolve interpretações e decodificações pessoais por parte do pesquisador. Em vista disso, deve-se levar em consideração a subjetividade decorrente das inferências particulares da pesquisadora no decorrer da análise dos dados.

Ressalta-se também que, mesmo que o conteúdo dos relatórios da administração possa ser classificado nas quatro estratégias de legitimidade organizacional propostas por Lindblom (1994), não é possível afirmar que os administradores se utilizam, consciente ou não, de tais estratégias para manter ou recuperar a legitimidade.

A terceira limitação refere-se ao fato de que nem todas as empresas familiares de capital aberto e de controle acionário brasileiro da amostra foram estudadas, logo não se pode generalizar os resultados da pesquisa às demais empresas familiares que não fizeram parte do estudo, assim como a outras empresas com formas de organização societária diferentes.

Outra limitação da pesquisa está atrelada ao fato de que o estudo baseou-se somente nos relatórios da administração das empresas familiares de capital aberto e de controle acionário brasileiro listadas na Revista Exame – Melhores e Maiores, edição 2006, ano-base 2005. Este não é o único meio de divulgação de aspectos ambientais e sociais inerentes às atividades das empresas.

Uma última limitação diz respeito ao fato de que realizou-se o estudo sobre as informações fornecidas e disponibilizadas pela administração das empresas familiares e não pela observação e conferência da efetiva execução das informações e dados divulgados pelos relatórios da administração destas empresas. Tais informações são aceitas como verdadeiras pela idoneidade e responsabilidade destas, assim como pela integridade da entidade Bovespa, que recebe e arquia tais informações e dados, reunidos em demonstrativos contábeis.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo faz-se a descrição e análise dos dados. Inicia-se com a caracterização das empresas familiares pesquisadas. Na sequência, discorre-se sobre as gerações familiares predominantes na administração das empresas. A seguir, destacam-se os termos da evidência ambiental e social. Depois, contemplam-se as estratégias de legitimidade organizacional propostas por Lindblom verificadas nos relatórios da administração das empresas familiares. Por fim, apresenta-se a relação das estratégias de legitimidade organizacional com as gerações familiares das empresas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Descrevem-se nessa seção as características das empresas familiares pesquisadas. Inicia-se apresentando as empresas familiares participantes da pesquisa, com destaque à razão social, ao ano de fundação e respectivo tempo de funcionamento. Depois, apresentam-se os setores de atuação das empresas na economia brasileira.

4.1.1 Razão social e idade

Na Tabela 2, apresenta-se a razão social das empresas pesquisadas, o ano de fundação e seus respectivos anos de funcionamento.

Tabela 2 - Razão social e idade das empresas pesquisadas

Razão social	Ano de fundação	Anos em funcionamento
Avipal S/A – Agricultura e Agropecuária	1959	48
Cia. Brasileira de Petróleo Ipiranga	1937	70
Dimed S/A – Distribuidora de Medicamentos	1973	34
Eucatex S/A – Indústria e Comércio	1951	56
Gerdau S/A	1901	106
Indústrias Romi S/A	1930	77
ITAUTEC S/A - Grupo Itaútec	1979	28
Klabin S/A	1906	101
Marcopolo S/A – Autopeças e Veículos	1949	58
Randon S/A – Implementos e Participações	1949	58
Sadia S/A	1944	63
SUZANO Papel e Celulose S/A	1924	83
TAM S/A	1976	31
Vicunha Têxtil S/A	1967	40
Votorantim Celulose e Papel S/A	1988	19
WEG S/A	1961	46

Fonte: sítio das empresas.

Verifica-se na Tabela 2 que a empresa Gerdau foi fundada em 1901, sendo esta a empresa mais antiga dentre as pesquisadas, com 106 anos. Em seguida, a empresa Klabin aparece com 101 anos de idade, tendo sua fundação em 1906. Entre as mais novas destaca-se a empresa Votorantim Celulose e Papel (VCP), com 19 anos de idade, sendo 1988 o ano de sua fundação. Na sequência está a empresa Itaotec fundada em 1979, com 28 anos de fundação. Assim, entre a empresa mais antiga (Gerdau) e a mais nova (VCP), existe uma diferença de 87 anos de idade, sendo 57 anos a média de idade das empresas familiares deste estudo. Verifica-se que todas as empresas familiares iniciaram suas atividades durante o Século XX.

Duas décadas destacam-se por representarem o início das atividades de 37,5% das empresas familiares. Na década de 1940 encontram-se as empresas Sadia, fundada em 1944 e as empresas Marcopolo e Randon, ambas fundadas em 1949. Já na década de 1970 destacam-se as empresas Dimed, TAM e Itaotec, pois iniciaram suas atividades nos anos de 1973, 1976 e 1979, respectivamente.

As demais empresas familiares (62,5%) iniciaram suas atividades em períodos distintos. Na década de 1900 surgiram as empresas Gerdau e Klabin. A empresa Suzano foi a única a iniciar suas atividades na década de 1920. Na década de 1930 encontram-se duas empresas, Indústrias Romi e Cia. Ipiranga. Depois, na década de 1950 mais duas empresas, Eucatex e Avipal, iniciaram as atividades, assim como na década de 1960, também duas empresas, WEG e Vicunha. Somente a empresa VCP iniciou suas atividades na década de 1980.

4.1.2 Setores de atuação

Apresentam-se no Quadro 6 as empresas familiares participantes da pesquisa e seus respectivos setores de atuação na economia brasileira.

Denominação das empresas na Revista Exame	Setores de atuação
Avipal S/A – Agricultura e Agropecuária	Alimentos, Bebida e Fumo
CIA. Brasileira de Petróleo Ipiranga	Atacado e Comércio Exterior
Dimed S/A – Distribuidora de Medicamentos	Atacado e Comércio Exterior
Eucatex S/A – Indústria e Comércio	Material de Construção
Gerda S/A	Siderurgia e Metalurgia
Indústrias Romi S/A	Mecânica
ITAUTEC S/A - Grupo Itautech	Tecnologia e Computação
Klabin S/A	Papel e celulose
Marcopolo S/A – Autopeças e Veículos	Automotivo
Randon S/A – Implementos e Participações	Automotivo
Sadia S/A	Alimentos, Bebida e Fumo
SUZANO Papel e Celulose S/A	Papel e celulose
TAM S/A	Serviços de transporte
Vicunha Têxtil S/A	Confecções e Têxteis
Votorantim Celulose e Papel S/A - VCP	Papel e celulose
WEG S/A	Mecânica

Quadro 6 - Setores de atuação das empresas familiares

Fonte: Bovespa (www.bovespa.com.br).

Nota-se no Quadro 6 que as empresas familiares são heterogêneas em relação aos setores de atuação na economia brasileira, pois as 16 empresas familiares estudadas pertencem à dez setores de atuação.

Em cinco setores diferentes (confecções e têxteis; material de construção; serviços de transporte; siderurgia e metalurgia; tecnologia e computação) encontram-se cinco empresas familiares diferentes, isto é, 31,25% das empresas familiares representam 50% dos setores econômicos. Outros quatro setores econômicos (alimentos, bebida e fumo; atacado e comércio exterior; automotivo; mecânica) compreendem oito empresas familiares, ou seja, 50% delas representam 40% dos setores econômicos.

Destaca-se o setor econômico papel e celulose com três empresas, sendo a maior concentração de empresas num único setor, correspondente a 18,75% das empresas e 10% dos setores econômicos.

4.2 GERAÇÃO FAMILIAR GESTORA PREDOMINANTE NAS EMPRESAS PESQUISADAS

Em atendimento ao primeiro objetivo específico deste estudo, apresentam-se na sequência as empresas familiares, seus respectivos fundadores, considerada 1ª geração, e as gerações familiares predominantes na administração, durante o período estudado de 1997 a 2006.

4.2.1 Fundadores das empresas pesquisadas

Apresentam-se no Quadro 7 as empresas familiares pesquisadas e seus respectivos fundadores.

Razão social	Fundador(es)
Avipal S/A – Agricultura e Agropecuária	Shan Ban Shun
Cia. Brasileira de Petróleo Ipiranga	João Pedro Gouvêa Vieira, Francisco Martins Bastos, Carlos Fagundes de Mello, Aristides de Almeida, René Ormazabal e João Francisco Tellechea
Dimed S/A – Distribuidora de Medicamentos	Acionistas das redes Panitz e Velgos se unem para criar a Panvel
Eucatex S/A – Indústria e Comércio	Salim Farah Maluf
Gerdau S/A	Irmãos João Gerdau e Hugo Gerdau
Indústrias Romi S/A	Américo Emílio Romi
ITAUTEC S/A - Grupo Itautech	Não disponível
Klabin S/A	Maurício Klabin, seus irmãos Salomão Klabin e Hessel Klabin e o primo Miguel Lafer
Marcopolo S/A – Autopeças e Veículos	Paulo Pedro Bellini
Randon S/A – Implementos e Participações	Irmãos Raul Randon e Hercílio Randon
Sadia S/A	Attilio Fontana
SUZANO Papel e Celulose S/A	Leon Feffer
TAM S/A	Rolin Adolfo Amaro
Votorantim Celulose e Papel S/A	Família Antônio Ermírio de Moraes - Grupo Votorantim
Vicunha Têxtil S/A	Famílias Steinbruch e Rabinovich
WEG S/A	Sócios Werner Ricardo Voigt, Eggon João da Silva e, Geraldo Werninghaus

Quadro 7 - Fundadores das empresas familiares

Fonte: sítio das empresas.

Quanto aos fundadores, verifica-se no Quadro 7 que sete das empresas familiares (43,75%) surgiram a partir da iniciativa de um fundador, sendo as empresas Avipal, Eucatex, Indústrias Romi, Marcopolo, Sadia, Suzano Papel e Celulose e TAM. Destaca-se que não está disponível no sítio da empresa Itautech o nome de seu fundador.

Verifica-se que as demais oito empresas familiares (50%) iniciaram suas atividades a partir de quatro maneiras distintas:

- união entre um grupo de acionistas, como é o caso da empresa Dimed, quando acionistas das redes Panitz e Velgos resolveram se unir para formar a empresa, inicialmente denominada de Panvel;
- união entre um grupo de famílias distintas, como é o caso da empresa Cia. Ipiranga, formada pelo grupo familiar Gouveia Vieira, Martins Bastos, Fagundes de Mello, Almeida, Ormazabal e Tellechea, assim como da empresa Vicunha pertencente às famílias Steinbruch e Rabinovich;

- c) união de pessoas de um mesmo grupo familiar, como é o caso da empresa Klabin, quando Maurício Klabin, seus irmãos Salomão Klabin e Hessel Klabin e o primo Miguel Lafer se unem para formar a empresa. Aqui, também se encontram as empresas Gerdau e Randon além da Votorantim Celulose e Papel; e,
- d) união de sócios, como é o caso da empresa WEG que surgiu da união dos sócios Werner Ricardo Voigt, Eggon João da Silva e Geraldo Werninghaus.

Portanto, uma empresa pode surgir por razões e situações diferentes, incluindo-se as familiares, as quais caracterizam-se pelo fato de sua origem e história estarem vinculadas a uma família (BERNHOELF, 1991); encabeçadas pelo empreendedor-fundador (FLORIANI, 2006); oriunda de um projeto, de um sonho ou de um desafio de vida de uma pessoa ou grupo de pessoas da mesma família ou mesmo de diferentes núcleos de famílias não-consanguíneas entre si (BORNHOLDT, 2005).

4.2.2 Geração familiar na gestão das empresas pesquisadas

Apresentam-se na Tabela 3 as 16 empresas familiares pesquisadas e suas gerações familiares predominantes na gestão no período de 1997 a 2006.

Tabela 3 - Geração familiar na gestão das empresas familiares

Ano	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Avipal	1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a /2 ^a	1 ^a /2 ^a	1 ^a /2 ^a	1 ^a /2 ^a Contr	1 ^a /2 ^a Contr	Contr
Cia. Ipiranga	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dimed	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Eucatex	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a
Gerdau	4 ^a	4 ^a	4 ^a	4 ^a	4 ^a	4 ^a	4 ^a	4 ^a	4 ^a	4 ^a
Indústrias Romi	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a
Itautec	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Klabin	2 ^a /3 ^a Contr	2 ^a /3 ^a Contr	2 ^a /3 ^a Contr	2 ^a /3 ^a Contr	2 ^a /3 ^a Contr	2 ^a /3 ^a Contr	2 ^a /3 ^a Contr	2 ^a /3 ^a Contr	2 ^a /3 ^a Contr	2 ^a /3 ^a Contr
Marcopolo	1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a
Randon	1 ^a /2 ^a Contr	1 ^a /2 ^a Contr	1 ^a /2 ^a Contr	1 ^a /2 ^a Contr	1 ^a /2 ^a Contr	1 ^a /2 ^a Contr	1 ^a /2 ^a Contr	1 ^a /2 ^a Contr	1 ^a /2 ^a Contr	1 ^a /2 ^a Contr
Sadia	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	Contr	Contr
Suzano	1 ^a	2 ^a	2 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a Contr	Contr	Contr	Contr	Contr
TAM	1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a /2 ^a	2 ^a	2 ^a Contr	Contr	Contr	Contr
VCP	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a	Contr	Contr	Contr	Contr	Contr
Vicunha	1 ^a /2 ^a Contr	1 ^a /2 ^a Contr	1 ^a /2 ^a Contr	1 ^a /2 ^a Contr	1 ^a /2 ^a Contr	1 ^a /2 ^a Contr	1 ^a /2 ^a Contr	1 ^a /2 ^a Contr	1 ^a /2 ^a Contr	2 ^a Contr
WEG	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a

Fonte: dados da pesquisa.

As gerações das empresas familiares constantes na Tabela 3 estão de acordo com as respostas das empresas enviadas pelo correio eletrônico. Entretanto, algumas empresas não retornaram o contato, sendo nesses casos consultada somente nos sítios das mesmas.

Salienta-se que não foram identificadas as gerações das empresas Cia. Ipiranga, Dimed e Itautec em seus próprios sítios, ficando as mesmas fora da análise da geração familiar na gestão das empresas estudadas.

Seis empresas familiares (Avipal, Sadia, Suzano Papel e Celulose, TAM, VCP e Vicunha) passaram pelo processo transgeracional e/ou para a administração contratada formada por pessoas alheias a família ou grupo familiar.

Analisando-se a empresa Avipal, verifica-se alteração na geração familiar administrativa no período analisado de 10 anos. Entre 1997 e 2000, a empresa foi administrada pela 1ª geração. A partir de 2001 a administração passou pelo processo de transição com a inclusão da 2ª geração. Em 2004 a empresa iniciou o processo de transição da administração familiar para a administração contratada (Contr), que permaneceu até o ano seguinte (2005). Em 2006 a gestão da empresa passou para administradores alheios ao grupo familiar.

A empresa Sadia também passou pelo processo de transição durante o período analisado. Entre os anos de 1997 e 2004 permaneceu na gestão da Sadia a 2ª geração. Em 2005 a gestão foi assumida por administradores contratados, alheios ao grupo familiar.

Verifica-se na empresa Suzano Papel e Celulose predominância da 1ª geração no ano de 1997, assumindo a 2ª geração em 1998 e 1999. A partir de 2000 até 2002 predominou a 3ª geração, sendo que neste último ano a empresa iniciou o processo de transição da administração familiar para a gestão contratada, permanecendo esta até 2006.

Constatou-se alteração na geração familiar predominante na administração da empresa TAM, onde a 1ª geração predominou na administração até 2001, ingressando neste ano a 2ª geração familiar, permanecendo até 2003, quando a empresa iniciou processo de transição da administração familiar para gestão contratada, predominando esta até 2006.

Verifica-se que a empresa VCP também alterou sua administração no período analisado, pois a 3ª geração predominou na administração da empresa até 2001, passando depois, a partir de 2002, com predomínio a administração contratada, alheia ao grupo familiar.

Observa-se também alteração na geração familiar predominante na administração da empresa Vicunha no ano de 2006, quando a 1ª geração deixou a administração da empresa que fazia parte desde 1997, passando a predominar em 2006 somente a 2ª geração em conjunto com administradores alheios à família.

Nas demais sete empresas (Eucatex, Gerdau, Indústrias Romi, Klabin, Marcopolo, Randon e WEG) nota-se que as gerações familiares permaneceram inalteradas no período de 1997 a 2006. Dessas, cinco empresas mantiveram predominante somente uma geração familiar em sua administração. A 1ª geração manteve-se predominante na empresa Marcopolo, enquanto que a 2ª geração familiar predominou na administração da empresa WEG. Nas empresas Eucatex e Indústrias Romi manteve-se predominante a 3ª geração no comando, enquanto que a 4ª geração predominou na administração da empresa Gerdau.

Nas outras duas empresas, Klabin e Randon, predominou mais de uma geração familiar, além da administração contratada. Na administração da empresa Klabin predominaram a 2ª e 3ª geração em conjunto com a administração contratada; e, na empresa Randon predominaram a 1ª e 2ª geração familiar, além da administração contratada.

Portanto, desconsiderando-se as empresas Cia. Ipiranga, Dimed e Itaotec pela não identificação das gerações familiares, verifica-se que das 13 empresas analisadas, sete (Eucatex, Gerdau, Indústrias Romi, Klabin, Marcopolo, Randon e WEG) mantiveram constante sua administração, considerando as gerações familiares e administração contratada, alterando-se as gerações na administração das outras seis empresas (Avipal, Sadia, Suzano, TAM, VCP e Vicunha).

Apresentam-se na Tabela 4 as gerações familiares e administração contratada predominantes em cada ano analisado, considerando-se o número de ocorrências.

Tabela 4 – Geração familiar predominante em cada ano analisado

Ano	Geração familiar predominante	Ocorrências
1997	1ª geração	6
1998	2ª geração	6
1999	2ª geração	6
2000	1ª, 2ª, 3ª geração	5 cada
2001	2ª geração	7
2002	2ª geração	7
2003	2ª geração	7
2004	Administração contratada	7
2005	Administração contratada	8
2006	Administração contratada	8

Fonte: dados da pesquisa.

As ocorrências correspondem ao número de vezes que determinada geração familiar ou administração contratada esteve presente no ano analisado, considerando-se todas as empresas familiares do estudo.

Conforme demonstrado na Tabela 4, nota-se predominância da 1ª geração no ano de 1997 em relação às demais gerações, estando presente em seis das 13 empresas analisadas.

Nos anos de 1998 e 1999 predominou a 2ª geração familiar, estando presente em seis empresas familiares.

Verifica-se igualdade de ocorrências e predomínio da 1ª, 2ª e 3ª geração familiar no ano de 2000, em que cada geração esteve presente em cinco empresas diferentes. Nos anos de 2001, 2002 e 2003 verifica-se predominância da 2ª geração familiar na administração das empresas com sete ocorrências em cada ano.

Constata-se predominância da administração contratada no ano de 2004, presente em sete empresas, enquanto que em 2005, a administração contratada esteve presente em oito empresas e, em 2006, também esteve presente em oito empresas.

Quanto à predominância da administração contratada na gestão das empresas familiares no período de 2004 a 2006, tal situação pode estar atrelada às limitações das empresas decorrentes de seu crescimento e conseqüente aumento da competitividade no mercado. Lodi (1999, p. 78) menciona que “a profissionalização e a delegação de poderes para não familiares pode ser necessária devido ao crescimento ou à falta de capacidade gerencial dentro da família”.

Lethbridge (1997, p. 9) também cita a concorrência como um dos fatores para o aumento de profissionais alheios às famílias empresárias, ao descrever que “dados o acirramento da concorrência e a crescente sofisticação dos mercados, o aumento da profissionalização torna-se necessário para empresas de qualquer porte”.

Portanto, analisando-se as gerações familiares predominantes na administração das empresas analisadas no período de 10 anos, verifica-se predominância da 1ª geração familiar no ano de 1997; seguida pela 2ª geração familiar nos anos de 1998 e 1999; 1ª, 2ª e 3ª geração familiar no ano de 2000; 2ª geração familiar nos anos de 2001, 2002 e 2003; e, predomínio da administração contratada nos anos de 2004, 2005 e 2006.

Apresentam-se na Tabela 5 as gerações familiares e administração contratada presentes nos dez anos analisados, apontando-se a administração predominante nas empresas familiares em todo o período.

Tabela 5 – Administração predominante no período de 1997 a 2006

Administração predominante	Ocorrências	Frequência de ocorrências
2ª geração familiar	58	29%
Administração contratada	49	25%
1ª geração familiar	44	22%
3ª geração familiar	38	19%
4ª geração familiar	10	5%
Total de ocorrências	199	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se predominância da 2ª geração familiar na administração das empresas no período de 1997 a 2006, com 58 ocorrências, representando 29% da frequência de ocorrências em relação às demais empresas; seguida pela administração contratada, com 49 ocorrências, representando 25% da frequência de ocorrências em relação às demais empresas.

Em terceiro lugar encontra-se a 1ª geração familiar na administração das empresas com 44 ocorrências, representando 22% da frequência de ocorrências; seguida pela 3ª geração familiar com 38 ocorrências, representando 19% da frequência de ocorrências. Em quinto lugar, encontra-se a 4ª geração familiar com 10 ocorrências, representando 5% da frequência de ocorrências. Destaca-se que a 4ª geração esteve presente somente na empresa Gerdau.

Analisando-se as gerações familiares predominantes e administração contratada nas empresas e o tempo de atividade das empresas, não se verifica relação entre ambas, pois a entrada de pessoas alheias ao grupo familiar na administração ocorreu tanto nas empresas mais antigas (Klabin, 101 anos; Suzano, 83 anos; Sadia, 63 anos) como nas empresas mais novas (TAM, 31 anos; VCP, 19 anos).

4.3 TERMOS DE EVIDENCIAÇÃO AMBIENTAL E SOCIAL NOS RA

Em atendimento ao segundo objetivo específico, averiguar os termos da evidenciação ambiental e social das empresas familiares nos RA no período de 1997 a 2006, realizou-se a análise do conteúdo dos RA das empresas, considerando-se o *termo* como unidade de registro.

Por meio da análise de conteúdo dos RA, identificaram-se os termos ambiental e social evidenciados pelas empresas familiares, considerando-se o número de observações. Inicialmente, abordam-se os termos ambientais e, em seguida, os termos sociais relacionados ao público interno e externo às empresas.

4.3.1 Termos de evidenciação ambiental

Expõem-se na Tabela 6 os termos de evidenciação ambiental com maior número de observações nos RA das empresas familiares no período analisado. Realizou-se a contagem dos termos ambientais separadamente em cada empresa. Definiu-se que os termos que registravam quatro observações em cada empresa fariam parte da seleção final dos termos mais evidenciados. Isto foi necessário, em virtude do número expressivo de termos utilizados pelas empresas familiares em uma única situação no decorrer dos 10 anos analisados.

Tabela 6 - Termos de evidenciação ambiental

Termos de evidenciação ambiental	Número de observações	Percentuais %
Tratamento e preservação do meio ambiente	42	22,22
ISO 14001	29	15,34
Sistema de gestão ambiental	28	14,81
Preservação da água	19	10,05
Reflorestamento	17	8,99
Efluentes	10	5,29
Impactos ambientais	8	4,23
Áreas de preservação ambiental	7	3,70
Sustentabilidade	6	3,17
Controle de emissões de CO ₂	5	2,65
Conservação da biodiversidade	5	2,65
ISO 9002	5	2,65
Passivos ambientais	4	2,12
Auditoria ambiental	4	2,12

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se que a preocupação maior da administração das empresas familiares diz respeito ao tratamento e preservação do meio ambiente com 42 observações. Na sequência aparece a certificação ISO 14001 e sistema de gestão ambiental, com 29 e 28 observações respectivamente.

Salienta-se que a ISO 14001 é a certificação do sistema de gestão ambiental. Algumas empresas destacaram a existência do sistema de gestão ambiental, porém visando à obtenção de sua certificação pela ISO 14001. Outras empresas destacaram que seu sistema de gestão ambiental está certificado pela ISO 14001. Em vista disso, optou-se por deixar os dois termos ambientais (ISO 14001; Sistema de Gestão Ambiental).

Além destes, os termos que mais aparecem na evidenciação ambiental das empresas familiares no período analisado dizem respeito à preservação das águas, reflorestamento, efluentes, impactos ambientais, áreas de preservação ambiental, sustentabilidade, controle de emissões de CO₂, conservação da biodiversidade, ISO 9002, passivos ambientais e auditoria ambiental.

Constata-se que as empresas enfatizam informações inerentes às medidas tomadas no sentido de cuidar e preservar o meio ambiente (ações pró-ativas) visando reduzir os impactos causados pelas suas atividades, mas não destacam informações relacionadas aos passivos ambientais já causados no meio ambiente, reforçando sua imagem ambientalmente correta.

Apresentam-se no Quadro 8 os termos de evidenciação ambiental observados com maior frequência nos RA de cada uma das empresas familiares no período dos dez anos analisados.

Termos de evidenciação ambiental	Empresa
Tratamento e preservação do meio ambiente Sistema de gestão ambiental ISO 14001 Passivos ambientais Impactos ambientais Auditoria ambiental Preservação da água	Cia. Ipiranga
Tratamento e preservação do meio ambiente	Gerdau
Sistema de gestão ambiental ISO 14001	Indústrias Romi
Áreas de preservação ambiental Sustentabilidade ISO 14001 Tratamento e preservação do meio ambiente	Klabin
Sistema de gestão ambiental Tratamento e preservação do meio ambiente ISO 14001	Marcopolo
Tratamento e preservação do meio ambiente Efluentes	Randon
Tratamento e preservação do meio ambiente Preservação da água Controle de emissões de CO ₂ Conservação da biodiversidade ISO 9002 ISO 14001 Redução consumo energia Impactos ambientais Sistema de gestão ambiental	Suzano Papel e Celulose
Tratamento e preservação do meio ambiente Preservação da água Reflorestamento	TAM
Reflorestamento	VCP
ISO 14001 Sistema de gestão ambiental	Vicunha
Reflorestamento	WEG

Quadro 8 - Termos de evidenciação ambiental em cada empresa familiar

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se que não há padronização dos termos de evidenciação ambiental entre as empresas. Ao passo que as empresas Cia. Ipiranga e Suzano apresentam maior diversificação de termos no período de 1997 a 2006, as empresas Gerdau, Klabin, Marcopolo, Randon, Indústrias Romi, TAM, VCP, Vicunha e WEG, concentram-se em poucos termos na evidenciação ambiental.

Nota-se que a variedade de termos utilizada pela maioria das empresas para demonstrar seu relacionamento com o meio ambiente é baixa, com no máximo nove termos e no mínimo nenhum termo ambiental. Nas empresas Dimed, Eucatex e Itaotec nenhum termo ambiental foi observado nos RA e as empresas Avipal e Sadia pouco evidenciaram, não sendo possível classificar estas cinco empresas no Quadro 8.

Nota-se, em síntese, que as empresas aumentaram a quantidade de informações relacionadas aos aspectos ambientais, enfatizando algumas ações já implementadas. Também destacaram projetos de melhorias em andamento. Além disso, evidenciaram alguns novos termos ambientais, decorrentes de novas necessidades correlacionadas às suas atividades.

4.3.2 Termos de evidenciação social

Assim como os termos ambientais, os termos sociais também foram contados separadamente em cada empresa familiar. Seguiu-se o mesmo padrão utilizado na contagem dos termos ambientais, sendo que os termos sociais presentes a partir de quatro ocorrências em cada empresa fizeram parte da seleção final dos termos sociais mais evidenciados.

Apresentam-se na Tabela 7, os termos de evidenciação social relacionados ao público interno, observados com maior frequência nos RA das empresas.

Tabela 7 - Termos de evidenciação social – público interno

Termos de evidenciação social – público interno	Número de observações	Percentuais %
Treinamento e capacitação profissional	103	18,63
Assistência médica e odontológica	51	9,22
Educação e desenvolvimento pessoal	46	8,32
Participação nos resultados	43	7,78
Capacitação técnica	39	7,05
Previdência privada	36	6,51
Alimentação	34	6,15
Transporte	30	5,42
Remuneração	27	4,88
Benefícios	23	4,16
Qualidade de vida	21	3,80
Recursos humanos	17	3,07
Saúde e segurança	15	2,71
Gestão de pessoas	14	2,53
Segurança no trabalho	11	1,99
Assistência médica	9	1,63
Segurança e medicina no trabalho	7	1,27
Motivação e participação	6	1,08
Gestão de competências	6	1,08
Sucessão	5	0,90
Investimento em recursos humanos	5	0,90
Clima organizacional	5	0,90

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se que as empresas familiares evidenciaram informações sociais direcionadas a dois públicos diferentes: ao público interno em que as informações estão relacionadas predominantemente aos empregados; e, ao público externo, em que as informações estão relacionadas à comunidade em que as empresas estão inseridas, ou à sociedade em geral.

Conforme demonstrado na Tabela 7, a preocupação maior da administração das empresas familiares relacionado ao seu público interno diz respeito ao treinamento e capacitação profissional, com 103 observações nos RA das empresas no período analisado.

A preocupação da administração das empresas familiares com o treinamento e capacitação profissional de seu público interno, com 103 observações é superior em 100% sobre sua segunda maior preocupação, assistência médica e odontológica, com 51 observações. Nota-se que a primeira está mais relacionada aos interesses diretos da empresa, enquanto que a segunda está mais direcionada aos benefícios e necessidades do público interno.

Exceto treinamento e capacitação profissional, os outros termos relacionados ao público interno das empresas familiares apresentam certa homogeneidade na quantidade de ocorrências nos RA.

Salienta-se que em vista da variedade de termos utilizados pelas empresas, foi necessário agrupá-los para facilitar a análise dos dados. Assim, os termos relacionados à educação básica, graduação e pós-graduação, foram agrupados num único termo denominado educação e desenvolvimento pessoal.

Os termos relacionados a treinamentos e cursos específicos, como pós-graduação especialmente desenvolvida pela empresa e em parceria com universidades, visando atender as necessidades competitivas da empresa, foram agrupados em capacitação técnica.

Verifica-se equilíbrio entre os termos sociais relacionados diretamente com os interesses da empresa e aqueles direcionados às necessidades e interesses do público interno, pois metade dos termos sociais refere-se, principalmente, a treinamento e capacitação, educação e desenvolvimento, participação nos lucros, capacitação técnica e remuneração, todos ligados diretamente com os resultados da empresa. Por outro lado, metade dos termos sociais evidenciados pelas empresas familiares diz respeito às necessidades e interesses do público interno, como assistência médica e odontológica, previdência privada, alimentação, transporte, entre outros.

Ressalta-se também que não há padronização entre as empresas familiares no que diz respeito aos termos usados ao referirem-se ao seu público interno, os quais variam entre funcionários, colaboradores, profissionais, pessoas e recursos humanos.

Apresentam-se no Quadro 9 os termos de evidenciação social relacionados ao público interno mais evidenciados pelas empresas familiares nos RA no período analisado.

Termos de evidenciação social	Empresas
Benefícios Investimento em recursos humanos	Avipal
Saúde e segurança Previdência privada Educação e desenvolvimento pessoal Remuneração Participação nos resultados Assistência médica e odontológica Treinamento e capacitação profissional Recursos humanos Qualidade de vida	Cia. Ipiranga
Treinamento e capacitação profissional Assistência médica Alimentação	Dimed
Assistência médica e odontológica Alimentação Treinamento e capacitação profissional Transporte Segurança e medicina no trabalho	Eucatex
Previdência privada Participação nos resultados Segurança no trabalho Treinamento e capacitação profissional Educação e desenvolvimento pessoal Assistência médica e odontológica Saúde e segurança Capacitação técnica Gestão de pessoas	Gerdau
Assistência médica e odontológica Treinamento e capacitação profissional Transporte Alimentação Benefícios Previdência privada Participação nos resultados	Indústrias Romi
Remuneração Alimentação Treinamento e capacitação profissional Transporte Capacitação técnica Assistência médica e odontológica	Itautec
Recursos humanos Treinamento e capacitação profissional Educação e desenvolvimento pessoal	Klabin
Educação e desenvolvimento pessoal Participação nos resultados Capacitação técnica Treinamento e capacitação profissional Qualidade de vida Motivação e participação Gestão de competências Benefícios Previdência privada Sucessão Gestão de pessoas Remuneração Recursos humanos Assistência médica e odontológica	Marcopolo

Continua ...

...Continuação

Termos de evidenciação social	Empresas
Treinamento e capacitação profissional Capacitação técnica Educação e desenvolvimento pessoal Qualidade de vida Gestão de pessoas	Randon
Treinamento e capacitação profissional Educação e desenvolvimento pessoal Remuneração Segurança no trabalho	Sadia
Capacitação técnica Treinamento e capacitação profissional Clima organizacional Qualidade de vida	Suzano Papel e Celulose
Participação nos resultados Treinamento e capacitação profissional Capacitação técnica	TAM
Educação e desenvolvimento pessoal Treinamento e capacitação profissional	VCP
Treinamento e capacitação profissional Participação nos resultados Previdência privada Benefícios Assistência médica e odontológica Transporte	Vicunha
	WEG

Quadro 9 - Termos de evidenciação social em cada empresa familiar – público interno

Fonte: dados da pesquisa.

A ordem dos termos está de acordo com a frequência nos RA das empresas familiares. Para compor o Quadro 9 consideraram-se somente os termos verificados a partir de quatro ocorrências, em virtude do elevado número de termos sociais utilizados pelas empresas familiares.

Considerando-se os termos mais observados nos RA das empresas, conforme disposto no Quadro 9, verifica-se assimetria na ordem de frequência dos termos sociais evidenciados entre as empresas, denotando que cada empresa evidencia os termos que considera de maior importância ou que mais preocupam.

Quanto à diversificação, destacam-se as empresas Gerdau, Cia. Ipiranga e Marcopolo pela maior diversificação de termos sociais evidenciados em seus RA no período analisado, seguidas pelas empresas Itautech, Indústrias Romi e WEG, com menor diversificação.

Comparando-se os termos sociais com os ambientais, verifica-se maior variedade evidenciada daqueles em relação a estes. Além disso, todas as empresas analisadas evidenciaram termos relacionados aos aspectos sociais, mesmo que somente um termo, enquanto que três empresas (Dimed, Eucatex, Itautech) não evidenciaram nenhum termo ambiental nos RA do período analisado.

Apresentam-se na Tabela 8 os termos sociais evidenciados pelas empresas familiares em seus RA relacionados ao seu público externo, representado pela comunidade e sociedade em geral.

Tabela 8 - Termos de evidenciação social – público externo

Termos de evidenciação social – público externo	Número de observações	Percentuais %
Responsabilidade social	30	27,5
Sustentabilidade	20	18,3
<i>Trainees</i>	17	15,6
Estagiários	16	14,7
Geração emprego	16	14,7
Cidadania	10	9,2

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se que os termos sociais mais evidenciados pelas empresas familiares e relacionados ao público externo são em ordem decrescente e respectivamente ao número de observações nos RA, responsabilidade social, sustentabilidade, *trainees*, estagiários, geração de emprego e cidadania.

Nota-se menor evidenciação de termos sociais relacionados ao público externo se comparado com a quantidade e diversificação dos termos sociais relacionados ao público interno das empresas familiares no período estudado. Isso denota que as empresas familiares relacionam-se mais com seu público interno do que com o público externo a elas.

Talvez esta situação esteja atrelada ao fato de que evidenciar informações sociais relacionadas ao público interno é facilitado à administração, pois esta tem a possibilidade de buscar em outros demonstrativos contábeis, informações quantitativas de valores investidos e gastos realizados, transformando-os em informações qualitativas no RA da empresa.

Por outro lado, para evidenciar as informações sociais relacionadas ao público externo, primeiramente a empresa precisa participar efetivamente na solução e prevenção dos problemas envoltos da sociedade em que a empresa está inserida. Para tanto, precisa liderar projetos e programas sociais, recebendo apoio de seus empregados como voluntários. Essa situação proporcionará condições à empresa de evidenciar informações detalhadas inerentes a sua participação no meio social.

Apresentam-se no Quadro 10 os termos de evidenciação social mais evidenciados pelas empresas familiares nos RA, relacionados ao público externo.

Termos de evidenciação social	Empresas
Geração emprego	Avipal
Estagiários Sustentabilidade Responsabilidade social	Cia. Ipiranga
Estagiários <i>Trainees</i> Responsabilidade social	Dimed
<i>Trainees</i> Estagiários Responsabilidade social Sustentabilidade	Gerdau
Sustentabilidade Geração emprego Responsabilidade emprego	Indústrias Romi
Responsabilidade social Sustentabilidade <i>Trainees</i>	Klabin
Cidadania Responsabilidade social <i>Trainees</i>	Marcopolo
Responsabilidade social Cidadania Geração emprego Sustentabilidade	Randon
Sustentabilidade Estagiários Responsabilidade social <i>Trainees</i>	Sadia
Responsabilidade social Sustentabilidade Cidadania Geração emprego <i>Trainees</i>	Suzano Papel e Celulose
Estagiários Geração emprego Responsabilidade social Sustentabilidade Cidadania <i>Trainees</i>	TAM
Estagiários Geração emprego Responsabilidade social Sustentabilidade <i>Trainees</i>	VCP
Responsabilidade social	Vicunha
Geração emprego	WEG

Quadro 10 - Termos de evidenciação social em cada empresa familiar – público externo

Fonte: dados da pesquisa.

A ordem dos termos está de acordo com a frequência que estes aparecem nos RA das empresas familiares. Analisando-se os termos do Quadro 10 nota-se assimetria entre as empresas, demonstrando que um mesmo assunto não possui a mesma importância entre elas.

Destacam-se as empresas TAM, Suzano e VCP pela maior diversificação dos termos sociais relacionados ao público externo, seguidas pelas empresas Gerdau, Randon e Sadia. No

entanto, constata-se que as empresas Avipal, Vicunha e Weg apresentam somente um termo social, enquanto que não foram observados termos sociais relacionados ao público externo nos RA das empresas Eucatex e Itaotec.

4.4 TENDÊNCIA DOS TERMOS NA EVIDENCIAÇÃO AMBIENTAL E SOCIAL

Em atendimento ao terceiro objetivo específico, investigar a tendência dos termos na evidenciação ambiental e social das empresas familiares nos RA no período de 1997 a 2006, primeiramente, identificaram-se os termos ambientais e sociais a fim de verificar a tendência na evidenciação desses termos no decorrer dos anos pelas empresas familiares. Para tanto, todos os termos ambientais e sociais dos RA foram considerados.

Na seqüência, procedeu-se a análise individual das empresas no decorrer dos 10 anos, a fim de verificar a tendência da evidenciação ambiental e social de cada empresa, considerando-se o número de páginas de cada RA, conteúdo e qualidade das informações disponibilizadas, enfoque predominante da evidenciação, além de particularidades relacionadas a cada empresa.

A seguir, apresenta-se a tendência dos termos ambientais e sociais evidenciados no decorrer do período nas 16 empresas familiares analisadas. Depois, aborda-se a tendência dos termos ambientais e sociais evidenciados em cada empresa individualmente.

4.4.1 Tendência dos termos na evidenciação ambiental

Apresentam-se no Quadro 11, em ordem alfabética, os termos ambientais utilizados predominantemente pelas empresas familiares em sua evidenciação ambiental nos RA no período de 1997 a 2006.

Termos ambientais	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Áreas de preserv. ambiental	X	X			X	X	X	X	X	X
Auditoria ambiental	X			X	X				X	X
Comerc. créditos carbono								X	X	X
Consciência ecológica						X	X	X	X	X
Conserv. da biodiversidade					X	X	X	X	X	X
Contr. de emissões de CO2	X	X	X		X		X	X	X	X
Despoeiramento				X				X	X	X
Educação ambiental			X	X	X	X	X		X	X
Efluentes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Energias alternativas										X
Equilíbrio ecológico									X	X
Impactos ambientais	X			X	X	X	X	X	X	X
ISO 14001	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ISO 9002	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Legislação ambiental				X	X		X	X	X	X
Passivos ambientais						X	X	X	X	
Preservação da água	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reciclagem					X		X	X	X	X
Redução consumo energia	X	X	X		X				X	X
Reflorestamento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidade ambiental		X			X		X	X	X	
Responsab. socioambiental										X
Sistema de gestão ambiental	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sustentabilidade	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Trat. e preservação do meio ambiente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Quadro 11 - Termos predominantes na evidenciação ambiental

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se que os termos ambientais evidenciados pelas empresas, dispostos no Quadro 11, estão de maneira geral direcionados para ações e intenções de manter e preservar os recursos naturais, negligenciando-se de certa forma termos relacionados à recuperação dos danos causados ao meio ambiente pela execução de suas atividades, exceto o uso do termo reflorestamento.

Nota-se que oito termos ambientais mantiveram-se constantes em todo o período analisado: efluentes, ISO 14001, ISO 9002, preservação das águas, reflorestamento, sistema de gestão ambiental, e, tratamento e preservação do meio ambiente.

Observa-se também que 32% dos termos ambientais utilizados pelas empresas familiares mantiveram-se inalterados nos 10 anos analisados. Tal situação pode estar atrelada ao fato de que algumas empresas familiares mantiveram sua evidenciação ambiental estática, sem alteração dos termos usados, atualizando somente os valores correspondentes ao ano corrente.

Alguns termos ambientais não são passíveis de alteração em sua denominação (reflorestamento, efluentes, impactos ambientais), permanecendo constantes em todos os

anos. Consideraram-se termos constantes aqueles que estiveram presentes nos RA das empresas familiares, de maneira ininterrupta, em todos os anos analisados.

Identificaram-se sete novos termos ambientais nos RA das empresas no decorrer dos dez anos analisados, principalmente a partir de 2001, conforme demonstrado no Quadro 12.

Novos termos ambientais	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Com. de créditos de carbono								X	X	X
Consciência ecológica						X	X	X	X	X
Conserv. da biodiversidade					X	X	X	X	X	X
Energias alternativas										X
Equilíbrio ecológico									X	X
Passivos ambientais						X	X	X	X	-
Responsab. socioambiental										X

Quadro 12 - Novos termos ambientais

Fonte: dados da pesquisa.

Os novos termos ambientais representam 28% do total dos termos, os quais passaram a ser evidenciados pelas empresas a partir de 2001, mantendo-se constantes até 2006, exceto o termo passivo ambiental que não esteve presente nos RA de 2006.

Verifica-se que as empresas passaram a destacar a importância da conscientização ambiental necessária ao equilíbrio ecológico e conservação da biodiversidade. Além disso, destacam a necessidade de desenvolvimento e uso de energias alternativas, visando reduzir o consumo dos recursos naturais. Portanto, levaram em consideração os impactos ambientais causados pelas suas atividades, mas ainda de maneira incipiente, considerando-se a essência dos recursos naturais.

Infer-se que os novos termos ambientais advêm da pressão da sociedade para que as empresas demonstrem seu envolvimento e preservação dos recursos naturais renováveis e não renováveis e pelo próprio meio ambiente, face suas limitações.

No entanto, dez termos ambientais não se apresentaram continuamente no decorrer dos anos analisados, representando 40% do total dos termos ambientais, conforme demonstrado no Quadro 13.

Termos ambientais aleatórios	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Áreas de preserv. ambiental	X	X			X	X	X	X	X	X
Auditoria ambiental	X			X	X				X	X
Controle de emissões de CO2	X	X	X		X		X	X	X	X
Despoeiramento				X				X	X	X
Educação ambiental			X	X	X	X	X		X	X
Impactos ambientais	X			X	X	X	X	X	X	X
Legislação ambiental				X	X		X	X	X	X
Reciclagem					X		X	X	X	X
Redução consumo energia	X	X	X		X				X	X
Responsabilidade ambiental		X			X		X	X	X	

Quadro 13 - Termos ambientais aleatórios

Fonte: dados da pesquisa.

Consideraram-se termos aleatórios aqueles que não estiveram presentes em todos os RA das empresas no período de dez anos analisados, isto é, quando estiveram presentes num determinado ano, voltando a ser evidenciados em anos posteriores, mas não de maneira constante e sim aleatoriamente.

O predomínio dos termos ambientais aleatórios deriva principalmente da falta de padronização da evidenciação ambiental, tanto nos RA de cada empresa como entre as empresas, visto que os administradores destas têm a possibilidade de selecionar quais e quantas informações serão divulgadas nos relatórios da administração.

Em suma, a evidenciação ambiental das empresas familiares, considerando-se o período de 1997 a 2006, é representada, em média, por 32% de termos ambientais constantes, que se mantiveram em todos os anos de maneira ininterrupta; 28% por novos termos ambientais evidenciados nos RA, especialmente a partir de 2001; e 40% por termos ambientais usados aleatoriamente nos RA, àqueles que não se mantiveram presentes em todos os anos, mas sim de forma intermitente.

4.4.2 Tendência dos termos da evidenciação social

Apresentam-se no Quadro 14, em ordem alfabética, os termos sociais utilizados predominantemente pelas empresas familiares em sua evidenciação social nos RA, no período de 1997 a 2006.

Termos evidenciação social	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ações sociais	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Alimentação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Assist. médica e odontológica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Assistência social			X	X	X	X	X	X	X	X
Balanço social					X			X	X	X
Benefícios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacitação técnica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capital humano				X	X	X			X	X
Cidadania					X	X	X	X	X	X
Clima organizacional	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Direitos humanos								X	X	
Doações sociais			X	X	X	X	X	X	X	X
Educação e desenvolv. pessoal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estagiários			X	X	X	X	X	X		
Filantropia social			X						X	X
Geração emprego		X	X	X			X	X	X	X
Gestão de competências							X	X	X	X
Gestão de pessoas			X	X	X	X	X	X	X	X
Gestão de recursos humanos			X	X		X	X			
Governança corporativa				X	X	X	X	X	X	X
Habitação			X		X					
Inclusão social								X	X	X
Invest. em recursos humanos			X	X	X	X	X	X	X	X
Investimentos sociais			X	X	X	X	X	X	X	
Motivação e participação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Obrigações legais	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Participação nos resultados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Política de cargos e salários	X	X			X	X				
Portadores de necess. especiais									X	
Previdência privada	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Qualidade de vida	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Recursos humanos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Remuneração	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidade social					X	X	X	X	X	X
Responsab. social corporativa									X	X
Responsabilidade socioambiental								X	X	X
Saúde e segurança	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Segurança e medicina no trabalho			X	X	X	X	X	X	X	X
Segurança no trabalho	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Seguros	X	X						X		X
Solidariedade						X	X			
Sucessão					X	X	X	X	X	X
Sustentabilidade				X	X	X	X	X	X	X
Trainees		X		X	X	X	X	X	X	X
Transporte	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Treinamento e capacit profiss.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Voluntariado				X	X	X	X	X	X	X

Quadro 14 - Termos predominantes na evidenciação social

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se que 18 termos sociais mantiveram-se presentes em todos os RA, representando em média 38% do total dos termos, sendo eles: ações sociais, alimentação, assistência médica e odontológica, benefícios, capacitação técnica, clima organizacional,

educação e desenvolvimento pessoal, motivação e participação, obrigações legais, participação nos resultados, previdência privada, qualidade de vida, recursos humanos, remuneração, saúde e segurança, segurança no trabalho, transporte, treinamento e capacitação profissional.

Nota-se que estes termos estão voltados, predominantemente, ao público interno (empregados) das empresas, com destaque aos benefícios oferecidos, capacitação e educação proporcionada, e formas de reconhecimento ao trabalho desenvolvido.

Observa-se que quinze novos termos sociais surgiram nos RA das empresas no decorrer dos dez anos analisados, principalmente a partir de 1999, relacionados ao público interno e externo às empresas, conforme demonstrado no Quadro 15.

Novos termos sociais	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Assistência social			X	X	X	X	X	X	X	X
Cidadania					X	X	X	X	X	X
Doações sociais			X	X	X	X	X	X	X	X
Gestão de competências							X	X	X	X
Gestão de pessoas			X	X	X	X	X	X	X	X
Governança corporativa				X	X	X	X	X	X	X
Inclusão social								X	X	X
Invest. em recursos humanos			X	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidade social					X	X	X	X	X	X
Responsab. social corporativa									X	X
Responsab. sócio-ambiental								X	X	X
Segurança e medicina no trabalho			X	X	X	X	X	X	X	X
Sucessão					X	X	X	X	X	X
Sustentabilidade				X	X	X	X	X	X	X
Voluntariado				X	X	X	X	X	X	X

Quadro 15 - Novos termos sociais

Fonte: dados da pesquisa.

Os novos termos sociais representam aproximadamente 32% do total dos termos, os quais passaram a ser evidenciados pelas empresas a partir do ano de 1999, mantendo-se constantes até 2006. Destaca-se o ano de 1999 por apresentar maior quantidade de novos termos sociais, como assistência social, doações sociais, gestão de pessoas, investimentos em recursos humanos e segurança e medicina no trabalho.

No entanto, 14 termos sociais não se mantiveram constantes em todos os RA no período analisado, representando aproximadamente 30% do total dos termos sociais. Apresentam-se no Quadro 16 os termos sociais evidenciados aleatoriamente nos RA das empresas familiares.

Termos sociais aleatórios	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Balanço social					X			X	X	X
Capital humano				X	X	X			X	X
Direitos humanos								X	X	
Estagiários			X	X	X	X	X	X		
Filantropia social			X						X	X
Geração emprego		X	X	X			X	X	X	X
Gestão de recursos humanos			X	X		X	X			
Habitação			X		X					
Investimentos sociais			X	X	X	X	X	X	X	
Política de cargos e salários	X	X			X	X				
Portadores de necess. especiais									X	
Seguros	X	X						X		X
Solidariedade						X	X			
<i>Trainees</i>		X		X	X	X	X	X	X	X

Quadro 16 - Termos sociais aleatórios

Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se certo equilíbrio na evidenciação dos termos sociais direcionados ao público interno (empregados) e ao público externo (comunidade) das empresas.

A oscilação entre a permanência ou não de determinados termos pode estar relacionada à programas e projetos iniciados pelas empresas, tanto com seu público interno como externo, porém descontinuados com o passar do tempo. Também pode decorrer do fato da empresa ter deixado de evidenciar determinados termos sociais.

Em suma, a evidenciação social das empresas familiares, considerando-se o período de 1997 a 2006, é representada, em média, por 38% de termos sociais constantes nos RA, que se mantiveram em todos os anos de maneira ininterrupta; 32% por novos termos sociais evidenciados nos RA, especialmente a partir de 1999; e 30% por termos sociais evidenciados aleatoriamente nos RA, àqueles que não se mantiveram presentes em todos os anos, mas sim, de forma intermitente.

Comparando-se os novos termos ambientais com os novos termos sociais, verifica-se maior diversificação destes em relação aqueles. Enquanto surgiram 15 novos termos sociais, somente sete novos termos ambientais foram reportados em todo o período analisado.

4.4.3 Análise da evidenciação ambiental e social por empresa

A seguir, aborda-se a tendência da evidenciação ambiental e social verificada em cada empresa individualmente e posterior relação dos achados com a fundamentação teórica, levando-se em consideração o número de páginas de cada RA, conteúdo e qualidade das informações ambientais e sociais, enfoque predominante da evidenciação ambiental e social, além de particularidades relacionadas a cada empresa.

a) Avipal S/A Avicultura e Agropecuária

O número de páginas do RA manteve-se constante no período de 1997 a 2003, mantendo em média seis páginas por ano. A partir de 2004, a empresa passou a evidenciar detalhadamente informações de desempenho operacional e financeiro. Com isso, o número de páginas elevou-se consideravelmente, passando de cinco páginas em 2003 para 19 páginas em 2004 e respectivamente 28 e 36 páginas em 2005 e 2006.

Essa alteração no volume das informações disponibilizadas pela empresa a partir de 2004 pode estar atrelada às exportações da empresa, visto que menciona em seu RA (2003, p. 5) que “o foco da companhia durante o ano de 2004 será o mercado internacional”. Além disso, em 2004 a empresa passou a ser gerida por profissionais alheios à família.

Porém, no que se refere às informações de natureza ambiental, a evidenciação pouco se alterou. No período analisado de dez anos, a empresa fez breves menções relacionadas ao meio ambiente, destacando somente a importância e cuidado com o meio ambiente e investimentos em estação de tratamento de água. Nada menciona sobre medidas implementadas e resultados obtidos pela administração dos recursos naturais.

Quanto às informações de natureza social, intituladas de “Recursos Humanos e Relacionamento com a Comunidade”, verifica-se uma constância no conteúdo evidenciado no período de 1997 a 2003, com enfoque nos investimentos em treinamento e capacitação profissional, visando adequar os funcionários às novas tecnologias, além de investimentos em benefícios aos funcionários.

Em 2004, sob nova titulação de “Gestão dos Recursos Humanos, investimentos em capacitação e clima organizacional”, passa a informar a implantação de projetos e programas internos aos funcionários, porém todos voltados aos resultados da empresa.

Nos anos de 2005 e 2006 a empresa enfatiza a fundação do Instituto Shan, uma associação sem fins lucrativos, mantido pela empresa Avipal.

b) Cia. Brasileira de Petróleo Ipiranga

No que diz respeito à quantidade de páginas dos RA, verifica-se aumento contínuo em todos os anos, passando de seis páginas em 1997 para 27 páginas em 2006. Verifica-se também aumento significativo no volume da evidenciação ambiental e social da empresa Cia. Ipiranga no período de 1997 a 2006.

Considerando a contagem das palavras, em 1997 a empresa utilizou-se de 107 palavras inerentes às informações ambientais, passando para 573 palavras em 2006. Quanto às questões sociais, evidenciou 206 palavras em 1997 e 571 em 2006. Esse aumento é constante, exceto no ano de 2001, em que apresenta pequena redução na quantidade evidenciada, tanto ambiental como social.

Quanto ao enfoque da evidenciação ambiental, percebe-se que a empresa enfatiza investimentos em prevenção, manutenção e correção nos programas de segurança e proteção ambiental por todos os postos de serviço da rede e unidades operacionais da empresa, intituladas no RA como “Meio ambiente, segurança e qualidade”. Além disso, destaca a implantação e manutenção do sistema de gestão ambiental certificada pela ISO 14001. No entanto, a empresa Cia. Ipiranga não mensura e quantifica os resultados ambientais obtidos com tais projetos e programas inerentes à sua política ambiental corporativa.

Em relação à evidenciação social, nota-se predominância das questões relacionadas ao seu público interno (funcionários) sob o título de “Recursos Humanos”, enfatizando investimentos em treinamento e capacitação de seu quadro funcional e rede de revendedores, visando a qualificação profissional de todos. Destaca ainda o programa de remuneração variável, em que os funcionários participam dos lucros e resultados da empresa; além da entidade de previdência privada complementar, própria da organização.

Quanto às relações com a comunidade, a empresa Cia. Ipiranga salienta em todos os RA do período analisado as premiações recebidas e investimentos em contribuições, patrocínios e doações a várias instituições promotoras de ações socioculturais. A empresa informa um valor geral investido na comunidade e não menciona resultados sociais obtidos por tais ações.

Depreende-se que a empresa disponibiliza em torno de 20% do RA para a evidenciação ambiental e social. Comparando-se o conteúdo da evidenciação ambiental e social contidos nos RA do período de 1997 a 2006, verifica-se equilíbrio entre a quantidade evidenciada tanto para ambiental como para social, dando ênfase, no entanto, às ações relacionadas ao seu público interno (empregados).

c) Dimed S/A – Distribuidora de Medicamentos

Uma média de quatro páginas por ano para o RA manteve-se constante em todos os anos analisados. Quanto ao conteúdo, observa-se uma sensível elevação na quantidade de informações relacionadas aos aspectos sociais nos anos de 2003, 2004 e 2005, voltando a

reduzir em 2006. Essa situação pode estar relacionada ao fato da empresa Dimed ter divulgado seu primeiro Balanço Social em 2003, mantendo-se em 2004 e 2005.

Constata-se que a empresa evidenciou as informações sociais de maneira constante em todos os anos analisados, intituladas no relatório da administração de “Recursos Humanos”. Predominaram informações relacionadas aos aspectos sociais inerentes ao seu público interno, como desenvolvimento e qualificação dos funcionários, serviço de alimentação e assistência à saúde. Ações relacionadas ao público externo são evidenciadas com informações sobre os Projeto *Trainne* e Estágio em Farmácias.

Informações relacionadas aos aspectos ambientais não foram encontradas nos RA analisados, exceto uma citação no exercício de 2001, quando a empresa relata a implantação de uma estação de tratamento de água e de uma central de ar condicionado com filtragem, visando atender a uma norma da Agência Nacional de Vigilância Sanitária. A empresa destaca que tais reformas trariam melhoras na produção e nas vendas, desconsiderando assim os aspectos de preservação e respeito ao meio ambiente.

d) Eucatex S/A – Indústria e Comércio

Quanto ao número de páginas dos RA, este variou entre duas a quatro páginas. A evidenciação social da empresa Eucatex restringiu-se a informar investimentos efetuados anualmente em programas de assistência médico-odontológica, transportes, alimentação, treinamento e segurança no trabalho. Informações sobre aspectos ambientes relacionadas com as atividades da empresa Eucatex não foram localizadas nos RA.

A quantidade de informações sociais evidenciadas manteve-se constante, alterando-se apenas os valores monetários e quantitativos, como exemplo, em 1997 investiu R\$ 10,8 milhões para 3.260 funcionários e respectivos dependente; em 2006 investiu R\$ 17,4 milhões para 2.382 funcionários e respectivos dependentes.

Portanto, o conteúdo social informado manteve-se inalterado, assim como nenhuma informação ambiental foi evidenciada nos dez anos analisados. Do exposto, depreende-se que a empresa desconsidera as expectativas do público quanto à divulgação das informações relacionadas ao seu envolvimento com o meio ambiente e social.

e) Gerdau S/A

A quantidade de páginas dos RA da empresa Gerdau aumentou consideravelmente nos dez anos analisados, passando de cinco páginas em 1998 para 27 em 2006. A empresa não disponibilizava no ano de 1997 seu RA ao público externo.

Analisando-se os RA da empresa Gerdau, nota-se ausência de informações relacionadas ao meio ambiente no período de 1998 a 2003, exceto um breve comentário no ano de 2000. No entanto, nos anos de 1997 a 2001, a empresa evidenciou nas informações anuais (IAN), em relatório de problemas ambientais, a realização de investimentos em programas de melhorias em suas plantas/usinas, tais como circuitos fechados de circulação de água, sistemas de purificação de água, recuperação de efluentes líquidos e coletores de pó industrial.

No ano de 1999, a empresa Gerdau implantou seu sistema de gestão ambiental de acordo com as normas da ISO 14001, visando esta certificação para suas usinas siderúrgicas. Além disso, neste mesmo ano, a empresa obteve o registro para negociação de suas ações, por intermédio do instrumento denominado *American Depositary Receipt* (ADR), nível II, na Bolsa de Nova Iorque (NYSE).

Em 2001, a Gerdau aderiu ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa e publicou seu primeiro Balanço Social. No final de 2002, as ações preferenciais da Gerdau passaram a ser negociadas no Latibex, mercado vinculado à Bolsa de Valores de Madri, Espanha.

No entanto, tais fatos não impactaram na evidenciação dos RA da empresa Gerdau no ano de 1999 a 2003, visto que nos anos de 2002 e 2003 a empresa centralizou sua evidenciação ambiental nas notas explicativas com informações objetivas, sem detalhamentos, relacionadas à atualização tecnológica de suas unidades para a proteção do ar, água, solo e acústica, reaproveitamento de sucata e implantação do Projeto Ecopolo. Além disso, menciona a existência da coleta seletiva, intercâmbio de tecnologias, reflorestamento com espécies nativas e apoio às iniciativas ambientais na região.

A partir do ano de 2004 as informações ambientais encontram-se no RA intituladas de “Responsabilidade Social e Ambiental”. Verifica-se elevação considerável na quantidade de informações ambientais, sendo que a quantidade de palavras em 2004 passou de 147 para 689 em 2006. Esta situação talvez esteja relacionada ao fato da empresa ter adaptado suas demonstrações contábeis consolidadas ao padrão contábil norte-americano (US GAAP) a partir de 2004.

A empresa enfatiza nos RA de 2004 a 2006 os investimentos realizados em atualização tecnológica dos equipamentos e em projetos para estimular a consciência ecológica entre os empregados e as comunidades próximas às suas unidades. Além disso, destaca a busca pela certificação da ISO 14001, até 2007, para todas as suas 29 usinas siderúrgicas nas Américas, sendo que em 2006, 20 delas já estavam certificadas.

Quanto à questão social, a empresa Gerdau evidenciou em todos os anos, nos RA, ações relacionadas ao público interno e ao público externo sob os títulos “Recursos Humanos” de 1999 a 2003, e “Responsabilidade Social” de 2004 a 2006.

A quantidade de informações sociais, considerando as palavras evidenciadas, oscilou no decorrer dos anos analisados. Sobressaem-se os anos de 2003 e 2006, por representarem os anos de maior evidenciação social, sendo respectivamente 982 e 1.004 palavras.

Verifica-se predominância das informações sociais relacionadas ao público interno, ao enfatizar a capacitação e participação dos empregados nos resultados da empresa, implantação e manutenção do sistema de segurança total e os benefícios da previdência privada.

Em relação às informações de ações realizadas a favor da sociedade, a empresa Gerdau destaca os programas de estagiários e *trainees* e projetos sociais coordenados pela Fundação Gerdau.

Padronização na apresentação dos RA é observada nos anos de 1999 a 2003, quando a empresa disponibiliza informações detalhadas sobre a responsabilidade social inerente ao seu público interno, os empregados. Informações, essas, relacionadas à capacitação e treinamento dos empregados, programas de *trainees* e estagiários, participação dos empregados nos resultados da empresa, sistemas de controle da qualidade e segurança, Fundação Gerdau e benefícios da previdência privada.

Nos anos de 2004, 2005 e 2006 nota-se uma mudança no padrão de evidenciação. Além de evidenciar informações de cunho social, passou a destacar a importância da preservação do meio ambiente, sendo de responsabilidade tanto da empresa como da sociedade.

Destaca-se que em 2006 a empresa Gerdau foi selecionada para compor a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa. Conforme este índice, ele reflete as melhores práticas de responsabilidade social e sustentabilidade empresarial.

f) Indústrias Romi S/A

A quantidade de páginas dos RA manteve-se constante de 1997 a 2005, com média de quatro páginas por ano, com elevação considerável em 2006, passando para 13 páginas.

O conteúdo da evidenciação social da empresa Indústrias Romi apresenta-se padronizado no período de 1997 a 2004, quando destaca os investimentos realizados em capital humano por meio de treinamento, transporte, alimentação, assistência previdenciária privada e médica, odontológica, salários e encargos sociais, além do programa de participação nos lucros e resultados da empresa.

Nos anos de 2005 e 2006, os RA apresentam evidenciação diferenciada em relação aos anos passados, quando passa a informar a implantação do sistema de gestão ambiental e sua conseqüente certificação pelas normas da ISO 14001 em 2005. Além disso, menciona sua atuação social na comunidade, ao destacar o destino de 1% do Imposto de Renda devido para o Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente (FDCA).

Verifica-se que o enfoque predominante na evidenciação social da Indústrias Romi está relacionado ao público interno (empregados), com ínfima alteração nos anos de 2005 e 2006 quando destaca um projeto social, destinando à comunidade uma parcela do imposto de renda, e a obtenção da certificação ISO 14001.

A empresa mencionou em seu RA de 2006 avanços nas práticas de governança corporativa, preparando-a para a entrada no Novo Mercado da Bovespa. Entretanto, verifica-se que tais práticas não impactaram na qualidade e quantidade da evidenciação ambiental e social da empresa, pois o conteúdo dos RA não apresenta modificações significativas.

g) Itaotec S/A

Analisando-se os RA da empresa Itaotec no período de 1998 a 2006, não foram localizadas informações sobre o meio ambiente inerentes às atividades da empresa. Em 1997 a empresa não disponibilizava seus relatórios contábeis ao público externo.

A quantidade da evidenciação social da empresa Itaotec manteve-se constante no decorrer do período, ocupando no máximo 5% do conteúdo dos RA, contendo em média 70 palavras por relatório em cada ano analisado. O número de páginas dos RA manteve-se com média de cinco páginas por ano.

A evidenciação social está centralizada unicamente em benefícios ao público interno (empregados). A empresa informa que foram desembolsados valores a título de remuneração

e encargos legais obrigatórios, assistência médica e odontológica, alimentação, transporte e treinamento para desenvolvimento técnico e capacitação profissional sob o título “Recursos Humanos”.

Além de a empresa nada referenciar sobre questões do meio ambiente que tenham relação com ela, também não reportou em momento algum algo sobre ações e projetos desenvolvidos pela empresa em benefício da comunidade onde está inserida.

h) Klabin S/A

Quanto ao número de páginas do RA, esse manteve-se em torno de três páginas entre os anos de 1998 e 2000, passando para 16 em 2001, mantendo-se constante, com oscilação de uma página para cima ou para baixo até 2005, diminuindo para nove em 2006.

A quantidade evidenciada em cada relatório oscila de um ano para outro, sendo que em 1998 a empresa disponibilizou do total de seu RA 26% para a evidenciação ambiental e social; 40% em 1999; 45% em 2000; baixando drasticamente para 9% em 2001; e manteve-se em torno de 13% até 2006.

Em 2001, a administração aumentou o número de páginas, mas reduziu a quantidade evidenciada das questões sociais e ambientais. A empresa passou por um processo de reestruturação societária, concentrando as operações em uma única companhia aberta. Além disso, divulgou os resultados financeiros e de mercado com auxílio de gráficos, contribuindo desta maneira para o aumento expressivo na quantidade de páginas a partir desse exercício.

Em dezembro de 2002 a empresa Klabin aderiu ao Nível I de Governança Corporativa da Bovespa, certificando-a e dando transparência das informações da companhia ao mercado. No ano seguinte, 2003, as ações da empresa passaram a ser negociadas no mercado de balcão norte-americano com ADRs Nível I.

Um aumento na evidenciação ambiental foi constatado em 2004, pois em 2003 a empresa empregou somente 56 palavras na evidenciação ambiental contra 219 palavras em 2004, voltando a reduzir em 2005 para 130 palavras. Em 2004 a empresa entrou para o *Chicago Climate Exchange*, com vistas na comercialização de créditos de carbono oriundos de projetos na área florestal, podendo ser este um dos motivos para o aumento da evidenciação ambiental no ano de 2004.

A empresa enfatiza, nesse mesmo ano, algumas informações em sua evidenciação ambiental, como total de área plantada para comercialização e preservação permanente, certificações pela ISO 9002 e ISO 14001, além de premiações recebidas pela sua preocupação

com as questões ambientais. Na evidenciação social enfatiza projetos sociais apoiados e patrocinados pela empresa às comunidades nas quais está inserida. Do total da evidenciação social, a empresa Klabin destinou, em média, 50% a tais informações.

Não há padronização na evidenciação social, pois as informações oscilam de um ano para outro, por exemplo, no ano de 1998 mencionou a participação dos funcionários nos resultados da empresa, voltando a comentar o assunto somente em 2004. Sobre investimentos em treinamento e desenvolvimento dos funcionários em 2000, voltou a comentá-los somente em 2004. Mencionou o programa de bolsistas somente em 2004, não reportando-o nos anos seguintes.

Portanto, a empresa evidencia as informações mínimas necessárias sobre seu relacionamento com o público interno. No entanto, enfatiza apoio às comunidades do seu entorno por meio de doações e patrocínios a projetos e programas liderados por instituições sociais. No que diz respeito à evidenciação ambiental, a empresa enfatiza certificações e premiações recebidas como prova de sua responsabilidade com o meio ambiente.

i) Marcopolo S/A – Autopeças e Veículos

Analisando-se os RA da empresa Marcopolo no período de 1997 a 2006, nota-se elevação constante na quantidade de páginas deste relatório, passando de dez páginas em 1997 para 29 páginas em 2006, o que representa aproximadamente 3.000 palavras em 1997 e 10.000 palavras em 2006.

Em 2001 o RA compreendia doze páginas, passando para 19 páginas em 2002. Uma das possíveis motivações pode ser o fato da empresa ter aderido em setembro de 2002 ao Nível 2 de Governança Corporativa da Bovespa.

Considerando-se o total do RA, a empresa disponibilizou, por ano, em média, 15% para informações ambientais e sociais. Entretanto, a quantidade de informações sociais sobrepôs-se à ambiental, compreendendo em média 90% da evidenciação, sendo que boa parte deste percentual a empresa destinou às certificações e premiações recebidas em cada exercício social.

A empresa não apresenta informações detalhadas sobre seu relacionamento com os recursos naturais inerentes às suas atividades. Há um breve comentário no RA de 1997 sobre a intenção de obter a ISO 14001, específica para a proteção do meio ambiente. Em 1998 informa investimentos na proteção do meio ambiente por meio da construção de uma estação para o tratamento de efluentes, com armazenamento e destinação final de resíduos sólidos

industriais, sendo que nos anos seguintes, 1999 e 2000, nada mais comenta sobre meio ambiente.

A partir de 2001 verificam-se reduzidas informações ambientais, enfocando principalmente a implantação do sistema de gestão ambiental, obtenção das certificações ISO 9002 da qualidade dos produtos e ISO 14001 da preservação do meio ambiente, além das várias premiações recebidas.

Não se observaram informações detalhadas sobre a gestão dos impactos ambientais decorrentes de sua atividade fim. Além disso, nada consta sobre os resultados obtidos pela gestão do sistema ambiental implantado ainda em 1997.

Quanto à evidenciação social, algumas informações estão presentes em todos os RA da empresa Marcopolo, como participação dos funcionários nos lucros e resultados da empresa; investimentos em treinamento; plano de previdência privada; premiações recebidas pelas ações e projetos sociais e em prol de seu quadro funcional.

Destaca-se que em 1997 a empresa Marcopolo passou a negociar suas ações no mercado americano sob ADRs Nível 1, cancelando-o em 2003. Conforme o RA de 1998, a partir daquele ano passou a disponibilizar os relatórios contábeis de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceitos nos Estados Unidos (US GAAP). No entanto, não se percebe que tais eventos tenham impactado na evidenciação ambiental e social.

Portanto, mesmo que a empresa tenha alterado o montante da evidenciação de seus RA, no que diz respeito às informações ambientais e sociais, estas se mantiveram constantes, com ênfase nos benefícios concedidos aos funcionários e certificações e premiações recebidas pela empresa.

j) Randon S/A – Implementos e Participações

A quantidade de páginas do RA obteve aumento constante no decorrer do período analisado, com aumento médio de três páginas por ano, iniciando em 1997 com quatro páginas, passando para 27 em 2006.

A empresa destinou no período analisado, em média, 13% de cada RA para evidenciar informações relacionadas às ações ambientais e sociais. Nos anos de 1998 a 2002 a empresa limitou-se a informar a realização de investimentos em meio ambiente, porém, sem detalhamentos. A partir de 2003 passou a evidenciar seu relacionamento com os recursos naturais, com destaque para o ano de 2005 quando a empresa mencionou sua preocupação

com o crescimento sustentado, destacando as várias medidas tomadas em relação ao meio ambiente, recursos humanos e sociedade.

O aumento na evidenciação ambiental da empresa talvez esteja atrelado à certificação da ISO 14001 em 2004, a qual atesta que a empresa é responsável ambientalmente.

Verifica-se que a empresa Randon, sob o título “Recursos Humanos”, e depois, a partir de 2001, “Responsabilidade Social”, desenvolveu continuamente programas corporativos especialmente voltados para o desenvolvimento e capacitação profissional de seu quadro de funcionários. Porém, não informa no RA benefícios aos funcionários, como transporte, alimentação, assistência médica e odontológica, entre outros benefícios, centralizando-os no seu Balanço Social. Em 2001 a empresa aderiu ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa.

Portanto, nota-se que a empresa vem investindo continuamente na capacitação de seus funcionários a partir de 2001, visando atender, primeiramente, suas necessidades mercadológicas. Além disso, a partir do ano de 2005, a empresa reconheceu a necessidade de informar suas ações e projetos voltados ao meio ambiente, a fim de adequar-se às expectativas dos usuários das informações por ela geradas.

k) Sadia S/A

A quantidade de páginas do RA manteve uma média de 15 páginas no período analisado. No entanto, verifica-se oscilação na quantidade de informações ambientais nos anos de 1998, 1999, 2003, 2005 e 2006, e ausência de informações ambientais nos RA dos anos de 1997, 2000, 2001 e 2002, e ausência de informações sociais no ano de 2005.

Destaca-se que a empresa passou a evidenciar a partir de 2000 informações detalhadas de seu envolvimento com os aspectos ambientais nas informações anuais (IAN) em arquivo chamado problemas ambientais, evidenciando poucas informações sociais nos RA a partir do ano de 2000.

O RA de 2004 apresentou problemas no arquivo disponibilizado (arquivo corrompido), tanto o disponível na Bovespa, CVM e sítio da empresa Sadia, impossibilitando sua análise.

Conforme o RA de 2001, a empresa Sadia aderiu ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa, selo que certifica sua transparência dos informes contábeis ao mercado acionário. Ainda em 2001, a partir do 2º trimestre, passou a negociar suas ações na *New York Stock Exchange (NYSE)* com ADRs Nível II. Além disso, a partir de 2001 todas as

demonstrações contábeis da empresa passaram a ser apresentadas conforme a metodologia do BR GAAP (Legislação Societária), no Brasil, e do US GAAP, nos Estados Unidos.

Contudo, tais eventos parecem não ter influenciado na quantidade e estrutura dos RA da empresa no ano de 2001 e posteriores, comparando-os com os anos anteriores a estes eventos.

Comparando-se a evidenciação ambiental e social, nota-se que a empresa disponibilizou mais informações relacionadas ao seu público interno (funcionários) com proeminência ao Sistema Gerencial Sadia, direcionado a atualizar, reciclar e formar executivos para atender as necessidades da empresa, a fim de garantir a qualidade de seus produtos e processos por profissionais capacitados.

Outras informações se destacam na evidenciação da empresa, como Fundação Attílio Fontana, programa Círculos de Qualidade Sadia, remuneração variável, universidade corporativa e investimentos em projetos ambientais e sociais. Informações como assistência médica, odontológica, transporte, alimentação e outras não foram localizadas nos RA da empresa Sadia.

Quanto à evidenciação social relacionada às comunidades onde está inserida, a empresa enfatiza os projetos e programas sócio-ambientais desenvolvidos em parceria com instituições assistenciais e pelos seus empregados pela ação voluntária. Porém, deixa de informar o público alvo sobre quantidade de pessoas e comunidades beneficiadas, resultados obtidos pelas ações sociais, pontos fortes dos programas e oportunidades de melhorias, entre outros aspectos.

1) Suzano Papel e Celulose S/A

Comparando-se a quantidade de páginas dos RA, verifica-se que entre os anos de 1997 e 2003 essa manteve-se constante entre seis a onze páginas por ano. Porém, destaca-se aumento expressivo em 2004 quando passou para 23 páginas contra oito em 2003 e, em 2005 passou de 24 para 34 páginas em 2006. Este aumento na evidenciação do RA pode estar atrelado ao fato da adesão da empresa Suzano Papel e Celulose ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa e, pelo seu ingresso na *Chicago Climate Exchange (CCX)* em 2004, bolsa de mercadorias especializada na negociação de créditos de carbono.

Analisando-se os RA da empresa Suzano Papel e Celulose, verifica-se que a quantidade da evidenciação ambiental e social é praticamente igual em todos os anos, sendo em média 10% para informações ambientais e 10% para informações sociais. Destaca-se o

ano de 1997, quando as informações ambientais ocuparam em torno de 20% do RA, enquanto que as informações sociais ocuparam não mais que 5%.

Ainda com relação à quantidade de evidenciação, o ano de 2006 destaca-se em relação aos demais, quando a média da quantidade de evidenciação ambiental e social em conjunto, se aproxima de 33% do total do RA. Salienta-se que as demais informações do RA também aumentaram neste ano, sendo que o número de páginas passou de 24 em 2005 para 34 páginas em 2006. Destaca-se que em 2006 a empresa foi selecionada para compor a carteira do ISE da Bovespa.

Analisando-se o conteúdo da evidenciação ambiental da empresa verifica-se enfoque na obtenção e manutenção das certificações ISO 14001, ISO 9001 e OHSAS 18001. Além disso, a empresa destaca a quantidade de áreas florestais destinadas ao consumo e àquelas destinadas à preservação e infra-estrutura. Também enfatiza as premiações recebidas pela sua excelência em gestão ambiental.

Quanto à evidenciação social, a empresa destaca na maioria dos RA a realização da pesquisa de satisfação do pessoal, implantação e realização de projetos direcionados ao público interno (empregados) e sistema de remuneração dos empregados e executivos. Além disso, destaca projetos implementados e programas em andamento direcionados às comunidades relacionadas com a empresa.

Nota-se aumento no detalhamento das informações inerentes às atividades sociais relacionadas ao público interno e externo, desenvolvidas pela empresa a partir do ano de 2000. Esse fato talvez tenha relação com a elaboração de seu primeiro Balanço Social.

Portanto, a empresa destaca programas e projetos voltados ao público interno e externo, além de certificações recebidas atestando seu comprometimento com a qualidade de vida dos funcionários, dos produtos e meio ambiente. Entretanto, não evidencia de forma transparente os objetivos pretendidos e resultados efetivamente obtidos com tais programas e projetos.

m) TAM S/A

Quanto à quantidade de páginas do RA, verifica-se aumento de 32 páginas entre os anos de 2000 e 2004, quando o RA de 2000 continha 17 e o RA de 2004 com 49 páginas. Em 2005 o RA manteve-se com 49 páginas, passando para 20 em 2006.

A quantidade da evidenciação social manteve-se constante, ocupando em média 15% do total do RA, exceto no ano de 2004 em que passou para aproximadamente 30% do RA.

Nesse ano a empresa divulgou seu primeiro Balanço Social e a gestão passou a ser de responsabilidade de um administrador alheio à família.

Analisando-se o conteúdo da evidenciação social relacionada ao público interno, nota-se predomínio e ênfase de informações relacionadas a programas de treinamento direcionados às diversas áreas da organização, além de programas de *trainees* e estagiários, objetivando o treino e recrutamento de todo seu quadro funcional em linha com as necessidades da empresa.

A empresa enfatiza seu apoio a diversos projetos sociais realizados por outras entidades e instituições assistenciais, além do apoio às iniciativas voluntárias de seus empregados e patrocínios diversos.

Verifica-se equilíbrio na quantidade da evidenciação das informações relacionadas ao público interno e externo nos RA da empresa até o ano de 2004, alterando-se em 2005 quando há predomínio das informações relacionadas ao público externo, retornando ao equilíbrio em 2006. Talvez essa mudança esteja atrelada ao fato da empresa TAM ter aderido ao Nível 2 de Governança Corporativa em 2005.

Vale destacar que no ano de 2006 a empresa TAM ingressou na carteira ISE da Bovespa. Ela ressalta que isso se atribui “em consequência da constante preocupação da empresa com a implementação de boas práticas de responsabilidade social e ambiental presentes no mundo moderno” (RA, 2006, p. 2).

No entanto, no que diz respeito à evidenciação ambiental, verifica-se que entre os anos de 2001 a 2004 a empresa limita-se a mencionar sobre a construção de uma estação de tratamento de água, esgoto e dejetos industriais, além do programa de reflorestamento. Exceto essas informações, nada mais a empresa informa sobre seu relacionamento com meio ambiente.

Portanto, verifica-se que a empresa enfatiza informações relacionadas ao público interno e externo, talvez como uma maneira de desviar a atenção do público sobre os impactos causados na natureza pelas suas atividades, enquanto não evidenciados por ela.

n) Vicunha Têxtil S/A

Analisando-se os RA, verifica-se grande oscilação na quantidade de páginas, sendo a menor quantidade em 1998 com uma única página e a maior quantidade em 2001 com 14 páginas, encerrando 2006 com sete páginas.

Quanto à evidenciação social, verifica-se maior quantidade de informações no RA de 2001, ocupando em torno de 16% do total do relatório; e em 2004 a menor quantidade,

ocupando em torno de 3%. Nos RA de 2005 e 2006 não foram localizadas informações relacionadas aos aspectos sociais da empresa, exceto um parágrafo no RA de 2006 comunicando a redução de cerca de três mil empregados.

Quanto à evidenciação ambiental, verifica-se quantidade maior de informações no RA de 2004, ocupando em torno de 14% do total do relatório. Nos demais RA manteve a média de 10%; exceto nos RA de 1998, 1999 e 2006, onde não foram localizadas informações sobre o meio ambiente relacionadas com as atividades da empresa Vicunha.

Ressalta-se que a evidenciação social está mais relacionada ao seu público interno (empregados), com destaque para os investimentos em treinamentos e educação ao quadro funcional, visando atender as necessidades da empresa. Por sua vez, a evidenciação ambiental está focada nas certificações ISO 9001 (qualidade dos produtos), ISO 14001 (meio ambiente) e OEKO – TEX (selo verde europeu). Além disso, reporta o recebimento de premiações por instituições públicas e privadas decorrentes destas certificações.

o) Votorantim Celulose e Papel S/A – VCP

No que diz respeito à quantidade de páginas do RA, verifica-se aumento constante entre os anos de 1997 a 2002, passando de oito páginas para 21, respectivamente. A partir de 2002, esse número reduziu-se anualmente, passando para oito páginas em 2003, encerrando com quatro páginas em 2006. Esse aumento expressivo na quantidade de páginas no período de 1997 a 2002 pode estar atrelado ao fato da empresa ter ingressado em 2001 no Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa e, em 2002, obteve a certificação da ISO 14001 que assegura sua responsabilidade com os recursos naturais.

A empresa VCP destinou pouco espaço na evidenciação de seus RA para informações sobre seu relacionamento com o meio ambiente e sociedade. De 1997 a 2002 as informações sociais apresentavam-se em seções no RA intituladas de “Atividades Sociais”, ou “Recursos Humanos”, ocupando em média 5% do total do relatório. A partir de 2003, algumas informações sociais encontram-se dispersas no RA, exceto 2006 quando nada menciona sobre atividades desenvolvidas na sociedade e com seu público interno.

Na evidenciação social predominam informações relacionadas ao público interno (empregados), principalmente relacionadas à capacitação e treinamento de seus executivos, participação nos resultados e programa de previdência privada, além de valores investidos em assistência médica, alimentação e transporte.

Quanto à evidenciação ambiental, consta na seção “Investimentos” recursos aplicados na área florestal em aquisições de terras, implantação e manutenção de florestas destinadas ao seu negócio. Além disso, menciona nos RA de 1998, 2001 e 2002 que mantém programas de educação ambiental para seus funcionários, famílias e comunidades vizinhas, sem detalhar valores investidos, pessoas e comunidades envolvidas e resultados gerados.

Vale destacar que no ano de 2000 a empresa VCP lançou ADRs Nível III na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE), obteve registro na *Securities and Exchange Commission* (SEC) e CVM. Além disso, a empresa fez parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa por dois anos consecutivos (2005-2006), atestando que ela mantém práticas socialmente responsáveis e sustentabilidade no longo prazo.

Nota-se que tais eventos não impactaram na qualidade e quantidade da evidenciação dos RA nos períodos posteriores a tais eventos, pois além da empresa não evidenciar com maior transparência seu relacionamento com o meio ambiente e social, reduziu anualmente o conteúdo de seus RA.

p) WEG S/A

A quantidade de páginas dos RA aumentou constantemente no período de 1997 a 2006, passando de cinco páginas para 14 páginas, respectivamente.

Quanto à evidenciação social, verifica-se oscilação de um ano para outro, com destaque para 1997 e 2001, por apresentarem as maiores quantidades de informações, em média 20% do total do RA. A menor quantidade de informações verificada foi no RA de 1998, com 5%. Nos demais RA, 10% é a média ocupada por informações sociais.

Porém, a quantidade de evidenciação ambiental ficou bem abaixo da quantidade da evidenciação social. Em 1999 nota-se maior quantidade de informações ambientais, ocupando em torno de 5% do total do RA e 1% a menor quantidade em 2006. Em 2002, 2003 e 2004 não foram localizadas nos RA informações sobre meio ambiente relacionadas com a empresa.

A partir de 2001 nota-se que a empresa passou a informar demais benefícios concedidos aos seus empregados e familiares, como assistência médica e odontológica, creches, transporte, associação recreativa e outros. Além disso, passou a destacar o apoio financeiro a entidades sociais como Corpo de Bombeiros Voluntários, Fundo da Infância e Adolescência (FIA), Rede Feminina de Combate ao Câncer, entre outras.

Em 2001 a empresa WEG aderiu ao Nível 1 de Governança Corporativa lançado pela Bovespa. Portanto, o aumento da quantidade das informações e melhora no detalhamento destas podem estar atrelados à adesão da empresa a Governança Corporativa.

Considerando a evidenciação social, verifica-se predominância de informações relacionadas ao seu público interno (empregados). Investimentos em treinamento e capacitação de seus profissionais, participação dos empregados nos resultados da empresa e previdência privada são informações presentes em todos os RA analisados.

Quanto à evidenciação ambiental, verifica-se oscilação de informações. Nos RA de 1997 a 1999, visando ao desenvolvimento sustentado, a empresa destaca que mantém áreas florestadas e reflorestadas destinadas a suprir as necessidades de embalagem de madeira para seus produtos.

Nos RA de 1998 e 1999 evidencia que está em curso projeto direcionado ao meio ambiente que demandará investimento de R\$ 2,0 milhões no triênio 1998/2000. Nos RA de 2000, 2001 e 2005 e 2006 a empresa informa, sob o título “Investimentos”, a realização de investimentos em meio ambiente. Porém, não foram encontrados detalhes desses projetos e investimentos em meio ambiente. Nos RA de 2002, 2003 e 2004 não foram localizadas informações sobre meio ambiente relacionadas com as atividades da empresa.

Em 2005, a empresa WEG fez parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa, o qual atesta que a empresa mantém práticas socialmente responsáveis e sustentabilidade no longo prazo.

4.4.4 Análise conjunta da evidenciação ambiental e social das empresas

Considerando-se a tendência da evidenciação ambiental e social de todas as empresas pesquisadas, no período de dez anos, verifica-se que estas passaram a evidenciar mais informações relacionadas aos aspectos ambientais e sociais ano a ano, porém com predomínio da evidenciação social em relação à evidenciação ambiental.

Mesmo que as empresas tenham evidenciado informações ambientais e sociais em determinados exercícios, observa-se que elas não evidenciaram todas as informações recomendadas pela CVM em seu P.O. 15/87, particularmente as que seguem:

- c) recursos humanos: número de empregados no término dos dois últimos exercícios e “turnover” nos dois últimos anos, segmentação da mão-de-obra segundo a localização geográfica; nível educacional ou produto; investimento em treinamento; fundos de seguridade e outros planos sociais;

g) proteção do meio ambiente: descrição e objetivo dos investimentos efetuados e, montante aplicado.

Essa situação assemelha-se com os resultados da pesquisa de Oliveira; Gomes e Costa (2004) onde analisaram 195 empresas brasileiras do Estado da Bahia referente ao exercício contábil findo em 31 de dezembro de 2002. Apenas 1,03% das empresas pesquisadas apresentaram informações sobre o perfil de seus colaboradores e 1,54% sobre o perfil de salários dos mesmos. O índice referente à prestação de informações sobre educação e treinamento alcançou 15,38%. Quanto às informações ambientais, 9,74% das empresas apresentaram informações relacionadas aos impactos ecológicos ocasionados pelo desempenho de suas operações.

Quanto à evidenciação ambiental, observa-se falta de padronização nos RA, basicamente pela oscilação no conteúdo evidenciado pelas empresas e entre elas. Enquanto que algumas empresas evidenciam mais informações com maiores detalhes de valores investidos, objetivos pretendidos, resultados já obtidos. Outras empresas restringem-se em mencionar o termo meio ambiente, ao passo que outras, nada mencionam.

Observa-se tal situação na pesquisa de Costa e Marion (2007), quando os autores citam que encontraram grande dificuldade em analisar as informações ambientais, devido, principalmente, a falta de uniformidade na estrutura dos relatórios disponibilizados pelas empresas.

Quanto à evidenciação social, verifica-se que as empresas tendem a destacar, primeiramente, os benefícios e auxílios concedidos ao público interno (empregados) e, em seguida, auxílios financeiros ao público externo (comunidade) por meio de doações e patrocínios.

Além disso, nota-se nos últimos anos aumento da divulgação das premiações e homenagens recebidas pelas empresas em reconhecimento de suas ações no meio ambiente e meio social, considerando-as importantes. Por outro lado, algumas empresas não informam detalhes dessas ações, como se a divulgação das premiações fosse suficientemente informativa aos interessados pelas informações disponibilizadas nos RA.

Dalmácio e Paulo (2004, p. 15) mencionaram que “é necessário que as informações divulgadas no Relatório da Administração não sejam tratadas como propagandas da empresa, sem veracidade e com a incidência de viés. É primordial que o relatório seja utilizado com ética, responsabilidade e transparência pelos profissionais de contabilidade”.

Em síntese, considerando-se a evidenciação ambiental e social das empresas analisadas, nota-se aumento na evidenciação com o passar dos anos sem a presença de

padronização da evidenciação, tanto nos RA de cada empresa, como entre elas. Além disso, destacam mais informações relacionadas aos empregados do que aquelas relacionadas à comunidade. Também, vêm evidenciando cada vez mais as premiações ambientais e sociais recebidas

Esses achados assemelham-se com a pesquisa de Calixto (2006) que examinou as informações ambientais, divulgadas por 80 companhias de capital aberto de 17 setores econômicos estabelecidas no Brasil, no período de 1997 a 2005. A autora constatou aumento contínuo de informações ambientais divulgadas nos relatórios contábeis, especialmente pelo relatório da administração. Verificou ainda que a divulgação de tais informações não apresenta padrão e forma constante, além de diferenças entre os setores e entre as empresas.

Do exposto, infere-se que as informações evidenciadas nos RA podem estar atreladas ao reconhecimento por parte da administração das empresas, mesmo que de maneira tímida, da necessidade de estar atenta às mudanças na sociedade. A preocupação é colocar em risco sua legitimidade organizacional sendo que as estratégias de legitimidade organizacional observadas nos RA das empresas familiares pesquisadas serão descritas na seqüência.

4.5 ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE DE LINDBLOM NOS RA

Em atendimento ao quarto objetivo específico, verificar as estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) predominantes na evidenciação ambiental e social nos RA de 1997 a 2006, explanam-se as quatro estratégias de legitimidade organizacional constantes na evidenciação ambiental e social nos RA das empresas pesquisadas.

Inicialmente explanam-se as estratégias de legitimidade da evidenciação ambiental, seguida pelas estratégias de legitimidade da evidenciação social. Por fim, contemplam-se as estratégias de legitimidade predominantes na evidenciação ambiental e social das empresas.

4.5.1 Estratégias de legitimidade organizacional na evidenciação ambiental

Lindblom (1994) propõe que as empresas podem utilizar-se de quatro estratégias de legitimidade na evidenciação contábil visando: 1ª) educar e informar seu público pertinente sobre as mudanças no seu atual desempenho e atividades; 2ª) mudar a percepção do público pertinente sobre seu atual desempenho e atividades sem ter que mudar seu comportamento atual; 3ª) manipular a percepção do público pertinente desviando a atenção sobre um assunto

que chama atenção para outro assunto relacionado; e, 4ª) mudar as expectativas externas sobre seu desempenho futuro.

Apresentam-se a seguir as quatro estratégias de legitimidade propostas por Lindblom (1994) em conjunto com alguns trechos da evidenciação ambiental selecionados nos RA das empresas. Por meio da análise de conteúdo, considerando-se a *frase* como unidade de registro, fez-se a interpretação desses trechos à luz das estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994).

4.5.1.1 Educar e informar seu público pertinente sobre as mudanças no seu atual desempenho e atividades (1ª estratégia)

Essa estratégia diz respeito à intenção da empresa em conduzir sua administração em conformidade com os valores institucionalizados no meio social, aqueles considerados apropriados e corretos, tanto para a empresa como para a sociedade em geral.

Ao utilizar a primeira estratégia de Lindblom (1994), no caso específico, a administração reconhece que a sociedade tenha lhe chamado a atenção sobre algum assunto ambiental negativo decorrente de suas atividades, passando então a divulgar as mudanças implementadas, como meio de solucionar uma ameaça à sua legitimidade.

Silva (2003, p. 29) salienta que “essa estratégia parece ser a alternativa que traz resultados mais concretos em termos de recuperação de legitimidade, e eficácia na evidenciação”.

Apresentam-se na seqüência, trechos dos RA das empresas Suzano Papel e Celulose, Gerdau e Randon, para exemplificar o uso da primeira estratégia de legitimidade organizacional na evidenciação de informações ambientais.

Nossas unidades industriais produzem uma parcela significativa da energia que consomem. Essa energia é gerada através da queima do licor negro – resíduo oriundo do cozimento da madeira – e da biomassa. Na Unidade Mucuri, as fontes internas de geração representaram 97% do consumo total de energia elétrica. Na Unidade Suzano, a parcela gerada a partir do licor negro alcança 63% do consumo total de energia elétrica (SUZANO, 2006) [Grifo nosso].

Nota-se a preocupação da administração da empresa Suzano em demonstrar ser auto-sustentável em energia, ao gerar e consumir energia alternativa advinda das próprias atividades. Assim leva em consideração as expectativas do público quanto a preocupação por parte da empresa pela sustentabilidade dos recursos naturais no longo prazo.

Por meio de novas tecnologias e de ações de conscientização, a quantidade de água captada foi reduzida de 46 milhões de metros cúbicos, em 2005 (para a produção de 13,7 milhões de toneladas de aço bruto), para 44 milhões de metros cúbicos, em 2006 (para a produção de 15,6 milhões de toneladas de aço bruto). O reaproveitamento das águas no processo produtivo foi de 97,3% no período (GERDAU, 2006) [Grifo nosso].

A administração da empresa Gerdau demonstra preocupar-se com a preservação das águas ao informar a possibilidade de reduzir o consumo e reaproveitar a água necessária à produção industrial, por meio de novas tecnologias e conscientização das pessoas. Para tanto, informa os totais de água consumida e percentuais reaproveitados no processo produtivo.

No complexo Frás-le, em Forqueta, que possui ISO 14001 desde 1999, foram desenvolvidas ações como a substituição de solventes, implantação do projeto de compostagem para utilização nos jardins da empresa, reutilização de aproximadamente 70% do resíduo de pó de exaustão gerado e reutilização de 26% do efluente tratado, com redução do consumo de água (RANDON, 2004) [Grifo nosso].

A administração da empresa Randon informou as mudanças implementadas e resultados obtidos em seu processo produtivo, por meio do desenvolvimento de ações de prevenção e preservação dos recursos naturais utilizados em suas atividades.

4.5.1.2 Mudar a percepção do público pertinente sobre seu atual desempenho e atividades sem ter que mudar seu comportamento atual (2ª estratégia)

Quanto à segunda estratégia, a administração tem conhecimento de eventos negativos relacionados às suas atividades, porém evidencia que sua produção, métodos e objetivos estão em conformidade com as normas e valores instituídos na sociedade.

Esta estratégia não requer uma mudança de atitude por parte da empresa para solucionar eventos negativos em atendimento às expectativas da sociedade, mas uma mudança na percepção da sociedade ao demonstrar a conveniência e utilidade de suas atividades no meio que está inserida.

Apresentam-se na sequência trechos dos RA das empresas Gerdau, VCP e Suzano Papel e Celulose, para exemplificar o uso da segunda estratégia de legitimidade organizacional na evidência de informações ambientais.

O índice de emissão de gás carbônico foi de 584 quilos por tonelada de aço produzida, muito abaixo da média da siderurgia mundial, que é de 1,7 mil quilos por tonelada, de acordo com dados do *International Iron and Steel Institute* (IISI) (GERDAU, 2006) [Grifo nosso].

Nas suas quatro unidades industriais adota padrões internacionais de controle ambiental, priorizando o pleno atendimento às exigências legais. A VCP se destaca pelo uso de tecnologias mais limpas nos processos produtivos, salientando-se o cozimento modificado denominado *low-solids* e o branqueamento com ozônio, que permitem minimizar o consumo de água, reduzindo também a geração de efluente e dos compostos orgânicos clorados (VCP,2001) [Grifo nosso].

Nossas unidades industriais vêm apresentando níveis decrescentes de emissões atmosféricas. Os teores de material particulado e de gases odoríferos (expressos em TRS) estão perfeitamente adequados às áreas onde se encontram as fábricas, não causando impactos ambientais adversos. O sistema integrado de gestão de resíduos da empresa, focado nos pilares redução, reutilização e reciclagem, tem conseguido ampliar a vida útil dos aterros industriais das unidades (SUZANO, 2006) [Grifo nosso].

Observa-se nas citações das empresas Gerdau, VCP e Suzano, que estas reconhecem que causam danos ambientais decorrentes de suas atividades. No entanto, buscam de maneira geral, justificar-se informando que os níveis de poluição estão decrescendo e que o desempenho ambiental relacionado à sua produção atende plenamente às exigências legais, na tentativa de mudar a compreensão do público sobre seu envolvimento com os recursos naturais.

4.5.1.3 Manipular a percepção do público pertinente desviando a atenção sobre um assunto que chama atenção para outro assunto relacionado (3ª estratégia)

A terceira estratégia está relacionada à omissão de informações negativas ou à ênfase de informações positivas relacionadas às atividades da empresa com os recursos naturais. Implica manipular a percepção do público pertinente desviando a atenção sobre um assunto que chama atenção para outro assunto relacionado ou mesmo destacando realizações sociais passadas no lugar de informá-los e educá-los.

Quanto à omissão, a empresa pode não estar mentindo sobre determinados eventos negativos, mas sim, omitindo-os. No lugar disso, ela também pode enfatizar realizações positivas, como patrocínios concedidos e premiações recebidas. Tais atitudes podem ser adotadas pelas empresas na tentativa de desviar a atenção do público de um assunto importante para outro assunto também importante, mas positivo à empresa, como meio de manipular a percepção do público.

Apresentam-se na sequência trechos dos RA das empresas Klabin, Marcopolo e Sadia, para exemplificar o uso da terceira estratégia de legitimidade organizacional na evidenciação de informações ambientais.

Com relação ao gerenciamento da qualidade e do meio ambiente, a Riocell manteve seus Certificados ISO 9002 e ISO 14001, além de ganhar o Troféu Bronze do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. Para o ano de 2000, estamos concorrendo ao Troféu Prata deste programa e foram iniciadas as ações com vistas a obtenção da nova certificação junto a FSC – *Forest Stewardship Council*, o selo verde de nossas florestas (KLABIN, 1999) [Grifo nosso].

Já em 1996, para centralizar os assuntos relacionados à preservação do meio ambiente, foi implantado um setor de Engenharia Ambiental. Em reconhecimento às práticas conservacionistas adotadas, a Marcopolo foi distinguida, durante o exercício de 2002, com o Prêmio “Top de Ecologia ADVB 2002” em caráter nacional. Recebeu, também, o Prêmio “Expressão de Ecologia” - a maior distinção ambiental do sul do país (MARCOPOLO, 2002) [Grifo nosso].

A empresa conquistou três importantes premiações em 1998. O Projeto Tecnologia Economicamente Sustentáveis para redução de potencial poluidor para indústrias frigoríficas mereceu o prêmio Expressão de Ecologia. O projeto de tratamento de dejetos líquidos de suínos conquistou o Top de Ecologia de 1998, concedido pela ADVB, e o troféu Fritz Muller, oferecida pela FATMA, Fundação Catarinense de Meio Ambiente (SADIA, 1998) [Grifo nosso].

Nota-se nas citações das empresas Klabin, Marcopolo e Sadia, ênfase às premiações recebidas como reconhecimento de ações e programas direcionados à preservação do meio ambiente. No entanto, as empresas não informaram os resultados obtidos em decorrência da implementação de tais programas.

Subentende-se que, enfatizar premiações e programas seja um meio de desviar a atenção de um assunto importante para outro assunto relacionado, porém, altamente legitimado na sociedade.

No entanto, não significa que as empresas adotam essa estratégia intencionalmente. Elas podem estar evidenciando seu relacionamento com a sociedade, especialmente as relacionadas ao meio ambiente, sem perceber a adoção da 3ª estratégia de legitimidade organizacional.

4.5.1.4 Mudar as expectativas externas sobre seu desempenho futuro (4ª estratégia)

A quarta estratégia diz respeito à tentativa da empresa em mudar as expectativas do público quanto ao seu relacionamento futuro com o meio ambiente. Nota-se que não é uma tentativa de manipular a compreensão, mas de alterar a expectativa, a esperança do público quanto às atitudes futuras da empresa, considerando as atitudes atuais de preservação dos recursos naturais.

Ao utilizar-se da 4ª estratégia de legitimidade de Lindblom (1994), a empresa não está fazendo um ajuste a uma ameaça de legitimidade, mas estará tentando colocar o entendimento do público em conformidade com suas atitudes e objetivos.

Lindblom (1994) destaca que nessa situação, a evidenciação se apresenta com duplo papel: um que educa e informa o público sobre as percepções da empresa quanto aos resultados e atitudes apropriadas, considerando o futuro, e outro relativo ao estado da produção da corporação, métodos ou objetivos com informações não neutras e imparciais.

Apresentam-se na seqüência trechos dos RA das empresas TAM e WEG, para exemplificar o uso da quarta estratégia de legitimidade organizacional na evidenciação de informações ambientais.

O investimento da TAM na construção da ETE foi de R\$ 330 mil. Todo esse projeto integra amplo programa ambiental da unidade tecnológica de São Carlos que prevê as melhores práticas de proteção e harmonia com o meio ambiente, incluindo ações de reflorestamento já executadas; monitoramento e proteção da fauna; rigoroso controle de emissão de ruídos e poluentes dentro de padrões internacionais (TAM, 2004) [Grifo nosso].

A administração da empresa TAM não informou resultados obtidos do monitoramento e proteção da fauna, controle de emissões de ruídos e poluentes causados pelas suas atividades nos anos anteriores a 2004, mesmo que de acordo com os padrões internacionais de proteção ambiental. No entanto, no RA de 2004 demonstra a intenção de adequar com as expectativas do público a responsabilidade pelo meio ambiente, como forma de prevenir eventual ameaça à sua legitimidade.

Investimentos em Gestão Ambiental: Está em curso projeto que demandará investimento de R\$ 2,0 milhões no triênio 1998/2000, sendo realizado em 1998 R\$ 0,6 milhões. O Grupo WEG mantém 9.160 hectares de áreas florestadas e reflorestadas destinadas a suprir suas necessidades de embalagem de madeira para seus produtos (WEG, 1998) [Grifo nosso].

No RA de 1998, a administração da WEG não reportou outras informações relacionadas aos aspectos ambientais inerentes às atividades da empresa. Informou somente que mantém áreas florestadas e reflorestadas, destinadas a suprir as necessidades de comercialização de seus produtos. No entanto, demonstra a intenção de futuramente aperfeiçoar sua gestão ambiental como meio de prevenção a eventuais ameaças à sua legitimidade.

4.5.2 Estratégias de legitimidade organizacional na evidenciação social

Apresentam-se a seguir as quatro estratégias de legitimidade propostas por Lindblom (1994) em conjunto com alguns trechos da evidenciação social selecionados nos RA das empresas, igualmente analisadas na evidenciação ambiental.

4.5.2.1 Educar e informar seu público pertinente sobre as mudanças no seu atual desempenho e atividades (1ª estratégia)

A primeira estratégia de Lindblom (1994) diz respeito à intenção da empresa em conduzir sua administração em conformidade com as normas e valores institucionalizados, no caso específico no meio social, aqueles considerados apropriados e corretos, tanto para a empresa como para a sociedade em geral.

Neste caso, a administração reconhece que a sociedade tenha lhe chamado a atenção sobre algum assunto relacionado às atividades da empresa e o meio social onde está inserida, passando então a divulgar atitudes implementadas como forma de solucionar uma ameaça à sua legitimidade.

Apresentam-se na sequência trechos dos RA das empresas Gerdau, Marcopolo e Randon, para exemplificar o uso da primeira estratégia de legitimidade organizacional na evidenciação de informações sociais.

A Fundação Gerdau, em seu 36º ano de atividades, aplicou R\$ 12,7 milhões em programas nas áreas de saúde, habitação, educação e assistência social, destinados aos seus colaboradores e familiares. Os serviços de assistência médico-hospitalar, odontológica e ambulatorial somaram 500 mil atendimentos. Além disso, a Fundação concede também financiamentos para aquisição e reformas de imóveis, sustentado por um fundo rotativo que permite atender a novas solicitações (GERDAU, 1999) [Grifo nosso].

A Companhia continuou com os programas de saúde ocupacional e social para seus colaboradores e funcionários, tendo sido efetuadas, somente na controladora, 52.300 consultas médicas, ambulatoriais e odontológicas. A empresa também manteve os Planos Privados de Saúde, transporte gratuito e o restaurante industrial. Na área de desenvolvimento de pessoal a Companhia realizou 827 eventos, tendo sido utilizadas mais de noventa mil horas em treinamento. Na área de ensino formal foram concedidas 608 bolsas de incentivo a educação, em todos os níveis. Nesses programas foram aplicados R\$ 13 milhões (MARCOPOLLO, 1998) [Grifo nosso].

O Programa Florescer que tem a missão de preparar crianças e adolescentes, com menos oportunidades sociais e econômicas, para o exercício da cidadania, com diversas atividades pedagógicas, em turno inverso ao da escola formal, completou seu quarto ano beneficiando 365 crianças de 7 a 14 anos. Indicadores mostram redução no índice de reprovação das crianças que freqüentam o programa. O

Programa Qualificar atende atualmente 30 alunos de formação básica e 40 aprendizes no Centro de Educação Profissional SENAI/Randon e para 2007 mais 20 vagas de aprendizes serão agregadas (RANDON, 2006) [Grifo nosso].

As citações das empresas Gerdau, Marcopolo e Randon, demonstram que estas evidenciaram realizações sociais relacionadas ao seu público interno (empregados) e público externo (comunidade), destacando benefícios concedidos aos seus empregados, familiares e comunidades. Junto a isso, informaram os valores investidos e resultados sociais já obtidos destas realizações, como uma forma de manter seu público informado das mudanças e atitudes implementadas.

4.5.2.2 Mudar a percepção do público pertinente sobre seu atual desempenho e atividades sem ter que mudar seu comportamento atual (2ª estratégia)

Na segunda estratégia de legitimidade, a empresa tem conhecimento da necessidade de demonstrar seu compromisso social com a sociedade que a circunda. No lugar de informar mudanças e atitudes sociais, evidencia que sua produção, métodos e objetivos estão em conformidade com as normas e valores instituídos na sociedade.

Esta estratégia não requer uma mudança de atitude por parte da empresa para atender as expectativas da sociedade, mas uma mudança na percepção desta ao passo que a empresa demonstra a conveniência e utilidade de suas atividades no ambiente em que está inserida.

Apresentam-se na seqüência trechos dos RA das empresas Cia. Ipiranga, Gerdau e TAM, para exemplificar o uso da segunda estratégia de legitimidade organizacional na evidenciação de informações sociais.

A empresa adota um Programa de Remuneração Variável, atrelado aos objetivos estratégicos da organização, representando uma eficaz ferramenta de engajamento de seus profissionais para alavancar resultados e superar metas. Em seu pacote de remuneração, também oferece participação nos lucros, adicional de férias e gratificações decenais. Todas essas ações fortalecem cada vez mais o comprometimento dos funcionários com a empresa (CIA. IPIRANGA, 2004) [Grifo nosso].

Nesta citação da empresa Cia. Ipiranga nota-se uma clara vinculação entre uma ação da empresa e o desempenho dos empregados. A administração procura colocar seus objetivos estratégicos em conformidade com o comprometimento de seus empregados.

No aspecto segurança no ambiente de trabalho, a meta é o “Acidente Zero”, tanto para colaboradores quanto para os prestadores de serviços. Em 2005, a Gerdau investiu mais de R\$ 89,0 milhões para alcançar esse objetivo. O conjunto de práticas

de segurança – o Sistema de Segurança Total (SST) –, aplicado em todas as unidades, vem apresentando resultados muito positivos. A taxa de frequência de acidentes (número de acidentes por um milhão de horas trabalhadas) caiu de 4,1, em 2004, para 2,1, em dezembro de 2005, índice bem melhor que a média do setor siderúrgico mundial (6,5, segundo o *International Iron and Steel Institute – IISI*) (GERDAU, 2005) [Grifo nosso].

A empresa Gerdau reconhece a ocorrência de acidentes de trabalho em suas unidades, apesar dos investimentos realizados para eliminação de tais acidentes. Ao comparar seu índice de acidentes com o índice médio do setor siderúrgico mundial, a empresa está, simultaneamente, tentando demonstrar aspectos positivos da gestão, desviando a percepção do público de que, mesmo que acidentes acontecem, ainda estão abaixo da média mundial.

A geração constante de empregos – 1.254 empregos diretos em 2000 com um crescimento de 27% no quadro - mercê de um crescimento sustentado que se renova há muitos anos, e o rigoroso cumprimento das obrigações sociais da TAM como o recolhimento de impostos, taxas e contribuições da ordem de R\$ 391 milhões anuais, fazem parte do compromisso da empresa com a sua comunidade, obedecidos os mandamentos da ação inovadora, rígidos princípios éticos e do espírito de servir (TAM, 2002) [Grifo nosso].

Nota-se o entendimento por parte da administração da TAM do que é cumprir com as obrigações sociais da empresa com a comunidade quando informa que gera empregos e está em dia com as obrigações tributárias. Esta pode ser uma maneira da administração evidenciar informações sobre o atual desempenho social da empresa sem mudar seu comportamento relacionado à responsabilidade social da empresa.

4.5.2.3 Manipular a percepção do público pertinente desviando a atenção sobre um assunto que chama atenção para outro assunto relacionado (3ª estratégia)

Na terceira estratégia, a empresa pode optar em omitir determinadas informações sociais negativas ou enfatizar informações sociais positivas. Quanto à omissão, a administração pode não estar mentindo sobre determinados eventos negativos, mas sim, omitindo-os. No lugar disso, ela pode enfatizar realizações sociais positivas, como doações e patrocínios concedidos e premiações recebidas.

Tais atitudes podem ser adotadas pelas empresas na tentativa de desviar a atenção do público de um assunto importante para outro assunto também importante, mas positivo à empresa, como meio de manipular a percepção do público.

Apresentam-se na sequência trechos dos RA das empresas Cia. Ipiranga, Suzano e VCP, para exemplificar o uso da terceira estratégia de legitimidade organizacional na evidenciação de informações sociais.

Em decorrência de sua Política de Recursos Humanos, a Companhia foi classificada entre as 50 melhores empresas para se trabalhar no País, de acordo com pesquisa realizada pela Revista Exame. Através de questionário distribuído na própria Empresa, a Revista avaliou o grau de satisfação dos funcionários em relação a diferentes aspectos como ambiente de trabalho e benefícios oferecidos. A Companhia foi a única empresa do seu ramo de atuação que apareceu e se destacou na lista (CIA. IPIRANGA, 1997) [Grifo nosso].

Analisando-se o RA da empresa Cia. Ipiranga do ano de 1997, verifica-se que a administração não evidenciou informações detalhadas sobre programas e ações direcionadas aos seus funcionários. No lugar disso, enfatiza o recebimento de premiações em reconhecimento pela sua atuação junto ao público interno. Evidenciar enfatizando premiações recebidas pode ser uma tentativa de desviar a atenção de assuntos importantes para outros assuntos relacionados.

Introduzido o Programa de Voluntariado, com a adesão significativa dos colaboradores, proporcionando espaço para a sua atuação voluntária e para o aproveitamento e desenvolvimento de suas competências, colocando-as a serviço da comunidade e elevando o patamar de atuação social da Companhia (SUZANO, 2001) [Grifo nosso].

A participação da VCP nas comunidades se manifesta na geração de empregos, diretos e indiretos, nos investimentos sociais, além do recolhimento de impostos e contribuições. Como destaque no ano de 1999 citamos a obtenção do selo “Empresa Amiga da Criança”, conferido pela Fundação Abrinq Pelos Direitos da Criança, e, para tanto, envolveu sua cadeia produtiva em favor da proibição do trabalho infantil (VCP, 1999) [Grifo nosso].

Conforme propõe Lindblom (1994), a terceira estratégia consiste em, a administração não evidenciar eventos negativos, mas somente fatos positivos à empresa, como eventos e realizações sociais, associadas a símbolos altamente legitimados, tentando desviar dessa maneira, a atenção do público de um assunto importante para outro assunto relacionado e também importante.

Esta estratégia pode ser observada nas citações das empresas Suzano e VCP quando enfatizam a realização de programas direcionados ao seu público interno e o recebimento de certificações sociais já legitimadas na sociedade.

4.5.2.4 Mudar as expectativas externas sobre seu desempenho futuro (4ª estratégia)

A quarta estratégia diz respeito à tentativa da empresa em mudar as expectativas do público quanto às atitudes futuras de responsabilidade social. Nota-se que não é uma tentativa de manipular a compreensão, mas de alterar a expectativa, a esperança do público quanto às atitudes futuras da empresa, considerando as atuais atitudes de comprometimento social da empresa com a sociedade.

Nesse caso, a empresa não está fazendo um ajuste a uma ameaça de legitimidade, mas estará tentando colocar o entendimento do público, sobre o relacionamento da empresa com a sociedade, em conformidade com suas atitudes e objetivos.

Apresentam-se na sequência trechos dos RA das empresas Sadia e Vicunha, para exemplificar o uso da quarta estratégia de legitimidade organizacional na evidenciação de informações sociais.

Em 2001, os investimentos em projetos sociais alcançaram R\$ 2 milhões. Em seu orçamento de 2002, a Empresa destinou R\$ 3 milhões para projetos em benefício da sociedade (SADIA, 2001) [Grifo nosso].

Na área de Segurança do Trabalho, a Sociedade formou um grupo corporativo de trabalho que ratificou o compromisso de em 2002 implementar um sistema integrado de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional com base também no modelo da OHSAS 18000, norma internacional de gestão homologada tanto pela ISO como pela Organização Mundial do Comércio (VICUNHA, 2001) [Grifo nosso].

De maneira geral, os administradores das empresas Sadia e Vicunha demonstram nas citações acima, a intenção de adaptar seu desempenho social no futuro como meio de evitar possíveis ameaças de legitimidade organizacional.

4.5.3 Estratégias de legitimidade predominantes na evidenciação ambiental e social

Contemplam-se a seguir as estratégias de legitimidade organizacional predominantes na evidenciação ambiental e social. Inicialmente, abordam-se separadamente as estratégias predominantes na evidenciação ambiental, seguidas pelas estratégias de legitimidade predominantes na evidenciação social. Por fim, contemplam-se em conjunto as estratégias de legitimidade predominantes na evidenciação ambiental e social.

4.5.3.1 Estratégias de legitimidade predominantes na evidência ambiental

Apresentam-se na Tabela 9 as estratégias de legitimidade organizacional predominantes na evidência ambiental nos RA das 16 empresas familiares analisadas no período de 1997 a 2006.

Tabela 9 - Estratégias de legitimidade predominantes na evidência ambiental

Estratégias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	TOTAL
1a	1	1	1	1	1	1	3	4	5	8	26
2a	3	3	2	2	6	3	3	6	6	4	38
3a	2	4	6	7	5	10	10	5	8	7	64
4a	1	1	1	-	2	1	1	1	1	-	9
Indef.	1	2	1	2	1	-	1	1	-	2	11

Fonte: dados da pesquisa.

Salienta-se que o número de observações das estratégias em determinado ano analisado é inferior ao número (dezesseis) de empresas familiares pesquisadas, pois o conteúdo da evidência ambiental e/ou social apresenta-se restrito a poucas palavras, limitando sua categorização em uma das quatro estratégias de Lindblom, caracterizando-se em evidência indefinida (Indef.).

Nota-se que a 3ª estratégia de legitimidade organizacional predominou nos anos de 1998, 1999, 2000, 2002, 2003 e 2005, totalizando 64 observações no período analisado; enquanto que a 2ª estratégia predominou nos anos de 1997, 2001 e 2004, totalizando 38 observações.

A 1ª estratégia prevaleceu sobre as demais somente no ano de 2006, enquanto que a 4ª estratégia foi a menos observada nos RA das empresas, não prevalecendo em nenhum ano sobre as demais estratégias, assim como as situações indefinidas.

Portanto, considerando-se as empresas analisadas e as estratégias de legitimidade preconizadas por Lindblom (1994), a 3ª estratégia prevaleceu sobre as demais, seguida pela 2ª estratégia, conforme análise da evidência ambiental dos RA no período de 1997 a 2006.

4.5.3.2 Estratégias de legitimidade predominantes na evidência social

Na Tabela 10 sintetizam-se as estratégias de legitimidade organizacional predominantes na evidência social nos RA das empresas familiares analisadas no período de 1997 a 2006. Para as situações em que a evidência social nos RA apresentava-se restrita

e deficiente de informações, impossibilitando a categorização entre uma das estratégias, na Tabela 10 está indicada essa situação como indefinida (*Indef.*).

Tabela 10 - Estratégias de legitimidade predominantes na evidenciação social

Estratégias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	TOTAL
1a	2	3	6	13	6	6	9	7	3	5	60
2a	7	7	6	7	11	10	13	8	9	5	83
3a	2	4	11	10	14	10	5	9	10	9	84
4a	1	1	-	1	4	2	1	-	1	-	11
Indef.	2	1	-	1	-	-	1	1	2	2	10

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se que a 3ª estratégia de legitimidade organizacional predominou nos anos de 1999, 2001, 2004, 2005 e 2006, totalizando 84 observações no período analisado, enquanto que a 2ª estratégia predominou nos anos de 1997, 1998 e 2003, totalizando 83 observações. De maneira geral, há equilíbrio entre a 2ª e 3ª estratégia de legitimidade na evidenciação social das empresas familiares no período de 1997 a 2006.

A 1ª estratégia prevaleceu sobre as demais somente no ano de 2000, enquanto que a 4ª estratégia foi a menos observada, não prevalecendo em nenhum ano sobre as demais estratégias. O fato da 1ª estratégia prevalecer sobre as demais no ano de 2000 pode estar relacionado à adesão à Governança Corporativa implantada pela Bovespa em 2001.

Portanto, nota-se equilíbrio entre a 2ª e 3ª estratégias de legitimidade organizacional na evidenciação de informações sociais com 83 e 84 observações, respectivamente.

4.5.3.3 Análise conjunta das estratégias de legitimidade predominantes na evidenciação ambiental e social

Apresentam-se na Tabela 11 as estratégias de legitimidade organizacional predominantes na evidenciação ambiental e social dos RA das empresas familiares analisadas.

Tabela 11 - Estratégias de legitimidade predominantes na evidenciação ambiental e social

Estratégias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	TOTAL
1a	3	4	7	14	7	7	12	11	8	13	86
2a	10	10	8	9	17	13	16	14	15	9	121
3a	4	8	17	17	19	20	15	14	18	16	148
4a	2	2	1	1	6	3	2	1	2	0	20
Indef.	3	3	1	3	1	0	2	2	2	4	21

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 11 que as empresas analisadas utilizaram-se da 2ª e 3ª estratégia de legitimidade organizacional, com pequeno predomínio da 3ª em relação a 2ª estratégia, para evidenciar aspectos ambientais e sociais relacionadas às suas atividades.

A 3ª estratégia predominou em seis anos, sendo de 1999 a 2002 e em 2005 e 2006, totalizando 148 observações no período; seguida pela 2ª estratégia predominante em três anos, em 1997, 1998 e 2003, totalizando 121 observações no período. Há equilíbrio entre a 2ª e 3ª estratégia de legitimidade no ano de 2004.

Mesmo que a 1ª estratégia de legitimidade não tenha predominado em nenhum ano analisado, vale destacar que a 1ª estratégia superou o número de observações em relação a 4ª estratégia, pois enquanto que esta totalizou 20 observações, aquela totalizou 86 observações no período.

Do exposto depreende-se que as empresas analisadas utilizaram-se da evidenciação ambiental e social para manipular a percepção do público quanto ao seu desempenho e relacionamento com o meio ambiente e social ao enfatizar demasiadamente premiações recebidas (3ª estratégia) e mudar a percepção do público quanto ao seu desempenho e relacionamento com o meio ambiente e social ao informar que suas atividades estavam de acordo com as normas e valores instituídos na sociedade (2ª estratégia).

Esses resultados corroboram com os achados da pesquisa de Parsa e Kouhy (2001) que analisaram os relatórios anuais de 71 companhias do Reino Unido. Os resultados dessa pesquisa indicaram que as informações sociais divulgadas pelas empresas analisadas apresentaram relações principalmente com a segunda e terceira estratégias de Lindblom (1994).

Apresentam semelhanças com os resultados da pesquisa de Gray, Kouhy e Lavers (1995), realizada para o período de 1979 a 1991 em companhias do Reino Unido, onde constataram que o tom, a orientação e o foco da evidenciação ambiental relacionaram-se predominantemente com a segunda e terceira estratégias de legitimidade de Lindblom (1994).

Também apresenta semelhanças com os resultados da pesquisa de Silva e Sancovski (2006), que analisaram os relatórios anuais da Petrobras no período de 1993 a 2002. Constataram a presença de todas as estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994), com destaque à 3ª estratégia, presente em todos os anos. Além dela, destacaram-se a 2ª e 1ª estratégia de legitimidade no período analisado.

4.6 ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE *VERSUS* GERAÇÕES FAMILIARES

Em atendimento ao quinto objetivo específico, analisar a relação das estratégias de legitimidade e a administração presente nas empresas, representada pelas gerações familiares e administração contratada, explanam-se as estratégias de legitimidade organizacional adotadas em cada uma das empresas isoladamente, para posterior análise conjunta.

Destaca-se que na análise do conteúdo de alguns RA foi possível identificar as quatro estratégias de legitimidade, tanto na categoria ambiental como na categoria social de evidenciação, enquanto que em outros RA não foram observadas todas as estratégias de legitimidade organizacional.

Além disso, notou-se a presença de uma mesma estratégia mais de uma vez em uma mesma empresa, enquanto que em outras ocasiões, esta mesma estratégia esteve presente somente uma vez.

Salienta-se que em algumas situações não foi possível classificar o conteúdo evidenciado pelas empresas nas categorias ambiental e social, assim como nas estratégias de legitimidade organizacional, sendo necessário caracterizá-las conforme legenda abaixo:

- a) indefinida (“Indef.”) - quando a evidenciação ambiental e/ou social apresenta-se limitada, restrita a poucas palavras e sem informações detalhadas, não sendo possível enquadrá-la nas estratégias de legitimidade organizacional;
- b) ausente (“ – ”) – o traço caracteriza a não apresentação (ausência) da informação ambiental e/ou social correspondente, assim como, em situações que não consta a geração familiar; e,
- c) não apresenta (“N/ap.”) - quando o RA da empresa não está indisponível para análise.

Para as situações em que não foi possível identificar a geração familiar presente na administração, esta análise não é passível de aplicação. Nessas situações encontram-se as empresas Cia. Ipiranga, Dimed e Itautec.

Para identificar se há ou não relação entre as estratégias de legitimidade organizacional e as gerações familiares predominantes na administração das empresas no período analisado, considerou-se as seguintes situações:

- a) apresenta relação quando ocorre mudança na administração, assim como nas estratégias de legitimidade;
- b) apresenta relação quando permanece a mesma administração e as mesmas estratégias de legitimidade;

- c) não apresenta relação quando ocorre mudança na administração, permanecendo as mesmas estratégias de legitimidade;
- d) não apresenta relação quando permanece a mesma administração e há mudanças nas estratégias de legitimidade.

Na seqüência, a título de ilustração, dispõem-se tabelas representando cada uma das situações elencadas.

Na Tabela 12, apresenta-se a situação quando ocorre mudança nas geração(ões) familiar(es) e/ou administração contratada, assim como nas estratégias de legitimidade.

Tabela 12 – Mudança na administração e mudança nas estratégias

Categorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ambiental	1 ^a	1 ^a	1 ^a 3 ^a	1 ^a 1 ^a 1 ^a	2 ^a 4 ^a 4 ^a	1 ^a 3 ^a 4 ^a 4 ^a	2 ^a 2 ^a 4 ^a	-	-	3 ^a
Social	-	2 ^a 3 ^a	2 ^a 3 ^a	-	-	-	3 ^a	-	3 ^a	3 ^a
Geração Familiar	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	contr	contr

Fonte: dados da pesquisa.

Casos assim apresentam relação quando ocorre mudança na administração da empresa pela alteração da(s) geração(ões) familiar(es) e/ou administração contratada, alterando-se também as estratégias de legitimidade organizacional.

Na Tabela 13, apresenta-se a situação quando permanecem a(s) mesma(s) geração(ões) familiar(es) e/ou administração contratada, assim como, as mesmas estratégias de legitimidade.

Tabela 13 – Mesma administração e mesmas estratégias

Categorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ambiental	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Social	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a
Geração Familiar	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a	3 ^a

Fonte: dados da pesquisa.

Nesses casos apresentam relação quando permanece a mesma administração na empresa pela conservação da(s) mesma(s) geração(ões) familiar(es) e/ou administração contratada, bem como as mesmas estratégias de legitimidade.

Na Tabela 14, apresenta-se a situação quando permanece a mesma administração na empresa pela permanência da(s) mesma(s) geração(ões) familiar(es) e/ou administração contratada, ocorrendo mudanças nas estratégias de legitimidade.

Tabela 14 – Mesma administração e mudanças nas estratégias

Categorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ambiental	1 ^a	-	-	-	-	1 ^a 3 ^a	1 ^a 1 ^a	1 ^a 3 ^a	1 ^a	1 ^a 1 ^a
Social	4 ^a	2 ^a	2 ^a	3 ^a 3 ^a 4 ^a	2 ^a 3 ^a 3 ^a	1 ^a 3 ^a	1 ^a 1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a
Geração Familiar	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr

Fonte: dados da pesquisa.

Para casos assim, não há relação quando permanece a mesma administração na empresa pela conservação da(s) mesma(s) geração(ões) familiar(es) e/ou administração contratada, alterando-se as estratégias de legitimidade organizacional.

Na Tabela 15, apresenta-se a situação quando ocorrem mudanças na(s) geração(ões) familiar(es) e/ou administração contratada, permanecendo as mesmas estratégias de legitimidade.

Tabela 15 – Mudança na administração e mesmas estratégias

Categorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ambiental	2 ^a	2 ^a	2 ^a 3 ^a	2 ^a 3 ^a	2 ^a 3 ^a	2 ^a 3 ^a	2 ^a 3 ^a	1 ^a 3 ^a	2 ^a 3 ^a	2 ^a 3 ^a
Social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Geração Familiar	1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a 2 ^a	1 ^a 2 ^a	1 ^a 2 ^a	1 ^a 2 ^a contr	1 ^a 2 ^a contr	contr

Fonte: dados da pesquisa.

Não apresenta relação quando ocorre mudança na administração da empresa por alteração na(s) geração(ões) familiar(es) e/ou administração contratada na administração da empresa no decorrer do período, permanecendo as mesmas estratégias de legitimidade.

Em síntese, considerou-se que existe relação entre as gerações familiares predominantes na administração das empresas pesquisadas e as estratégias de legitimidade organizacional em duas situações: quando ocorre mudança na administração e, conseqüentemente nas estratégias de legitimidade; e, quando permanece a mesma administração e as mesmas estratégias de legitimidade.

No entanto, considerou-se que duas situações não apresentam relação entre as gerações familiares predominantes na administração das empresas pesquisadas e as estratégias de legitimidade organizacional: quando permanece a mesma administração na empresa com mudanças nas estratégias de legitimidade; e, quando ocorre mudança na administração da empresa, permanecendo as mesmas estratégias de legitimidade.

4.6.1 Estratégias de legitimidade organizacional e gerações familiares por empresa

Na seqüência, discorre-se separadamente sobre cada uma das 13 empresas analisadas, a relação verificada entre as gerações familiares predominantes na administração dessas empresas e as estratégias de legitimidade organizacional adotadas no decorrer do período.

Salienta-se que não foi possível identificar a geração familiar presente na administração das empresas, Cia. Ipiranga, Dimed e Itaotec, sendo necessária a exclusão dessas empresas da análise da relação das estratégias de legitimidade organizacional e as gerações familiares.

a) Avipal S/A - Avicultura e Agropecuária

Apresentam-se na Tabela 16 as estratégias de legitimidade organizacional relacionadas às categorias de evidenciação ambiental e social e as gerações familiares predominantes na administração da empresa Avipal no período de 1997 a 2006.

Tabela 16 – Estratégias de legitimidade e geração familiar da AVIPAL

Empresa	Categorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
AVIPAL	Ambiental	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Social	2ª	2ª	2ª 3ª	2ª 3ª	2ª 3ª	2ª 3ª	2ª 3ª	1ª 3ª	2ª 3ª	2ª 3ª
	Geração Familiar	1ª	1ª	1ª	1ª	1ª 2ª	1ª 2ª	1ª 2ª	1ª 2ª contr	1ª 2ª contr	contr

Fonte: dados da pesquisa.

Destaca-se que não foram observadas informações ambientais nos RA durante o período analisado, não sendo possível enquadrar o conteúdo nas estratégias de legitimidade organizacional.

Quanto à categoria social, mesmo que as estratégias sejam diferentes, estas mantiveram-se constantes no decorrer do período, com predominância da 2ª e 3ª estratégias. O conteúdo do RA enquadrrou-se na 2ª estratégia por evidenciar somente os valores investidos e distribuídos em auxílios e benefícios aos seus funcionários, sem descrever os valores separadamente e o número de pessoas atendidas.

A partir do ano de 1999, além da 2ª estratégia, enquadrrou-se também na 3ª estratégia quando passou a enfatizar, sobremaneira, ações e projetos sociais relacionadas ao público externo, além de premiações recebidas. Pode assim a empresa desviar a atenção do público de um assunto que preocupa para outro relacionado.

No que diz respeito às gerações, nota-se que houve transição da 1ª para a 2ª geração em 2001 ambas mantendo-se até 2003, quando ingressou a administração contratada. Permaneceram as três juntas até 2005, quando em 2006 manteve-se somente a administração contratada.

Analisando-se a Tabela 16 e considerando-se as estratégias de legitimidade organizacional e as gerações familiares, infere-se que não há relação entre ambas, pois as estratégias de legitimidade não apresentaram alterações após as transições na administração da empresa (2004 e 2006), conforme demonstrado na Tabela 15.

b) Eucatex S/A - Indústria e Comércio

Apresentam-se na Tabela 17 as estratégias de legitimidade organizacional relacionadas às categorias de evidenciação ambiental e social e a geração familiar predominante na administração da empresa Eucatex no período de 1997 a 2006.

Tabela 17 – Estratégias de legitimidade e geração familiar da EUCATEX

Empresa	Categorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
EUCATEX	Ambiental	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Social	2ª	2ª	2ª	2ª	2ª	2ª	2ª	2ª	2ª	2ª
	Geração Familiar	3ª	3ª	3ª	3ª	3ª	3ª	3ª	3ª	3ª	3ª

Fonte: dados da pesquisa.

Destaca-se que não foram observadas informações ambientais nos RA durante o período analisado, não sendo possível enquadrar o conteúdo nas estratégias de legitimidade organizacional.

Quanto à categoria de evidenciação social, verifica-se predominância absoluta da 2ª estratégia, principalmente pelo fato de que o conteúdo dos RA manteve-se constante em todo o período analisado, evidenciando informações estritamente relacionadas aos benefícios e auxílios oferecidos aos funcionários.

Verifica-se que tanto a estratégia de legitimidade como a geração familiar mantiveram-se inalteradas no período analisado, inferindo-se relação entre ambas conforme demonstrado na Tabela 13.

c) Gerdau S/A

Apresentam-se na Tabela 18 as estratégias de legitimidade organizacional relacionadas às categorias de evidenciação ambiental e social e a geração familiar predominante na administração da empresa Gerdau no período de 1997 a 2006.

Tabela 18 – Estratégias de legitimidade e geração familiar da GERDAU

Empresa	Categorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
GERDAU	Ambiental	N/ap.	-	3 ^a	2 ^a	2 ^a	3 ^a	3 ^a	1 ^a	1 ^a 1 ^a	1 ^a 1 ^a ,2 ^a
	Social	N/ap.	-	1 ^a	1 ^a 1 ^a 1 ^a	1 ^a 1 ^a	1 ^a 1 ^a	1 ^a 1 ^a	1 ^a 1 ^a	1 ^a 2 ^a	1 ^a 1 ^a
	Geração Familiar	-	4 ^a	4 ^a	4 ^a	4 ^a	4 ^a	4 ^a	4 ^a	4 ^a	4 ^a

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à categoria de evidenciação ambiental, nos anos 2000, 2001 e 2006, a administração destacou sua preocupação com a preservação do meio ambiente quando informa valores investidos para esse fim. Porém, deixa de informar as ações implementadas, e os resultados ambientais obtidos com tais investimentos, como um meio de tentar mudar o entendimento do público sobre seu envolvimento e comprometimento com os recursos naturais (2^a estratégia de Lindblom, 1994).

A partir de 2004, a empresa passou a informar, além dos valores investidos no meio ambiente, as ações e mudanças implementadas e os resultados ambientais obtidos por meio destas ações (1^a estratégia de Lindblom, 1994).

Quanto à categoria de evidenciação social, nota-se predominância da 1^a estratégia de legitimidade em praticamente todos os anos. A evidenciação de ações sociais relacionadas ao público interno e externo contém informações completas, como objetivos pretendidos, número de pessoas beneficiadas, valores investidos, além de comparações com o ano anterior, facilitando a análise das informações.

Destaca-se o ano de 2005, quando uma citação da evidenciação social enquadrrou-se na 2^a estratégia de legitimidade, pois a empresa salienta a meta pelo “acidente zero”, expõe a frequência de acidentes ocorridos dentro da empresa e a compara com a média do setor siderúrgico mundial, justificando-se que seus índices ainda são menores se comparados com os mundiais.

A empresa enfatizou mais informações sociais em comparação com a restrita evidenciação ambiental nos anos de 1999, 2002 e 2003. A ênfase em determinadas informações sociais e ausência de informações ambientais pode ser uma estratégia para

desviar a atenção de um assunto importante para outro assunto relacionado e também importante (3ª estratégia de Lindblom, 1994).

Verifica-se que a 4ª geração esteve presente constantemente na administração da empresa no período analisado, enquanto que as estratégias de legitimidade, tanto para a categoria ambiental como social, alteraram-se no período, denotando-se que não há relação entre a geração familiar e as estratégias de legitimidade adotadas, conforme demonstrado na Tabela 14.

d) Indústrias Romi S/A

Apresentam-se na Tabela 19 as estratégias de legitimidade organizacional relacionadas às categorias de evidenciação ambiental e social e a geração familiar predominante na administração da empresa Indústrias Romi no período de 1997 a 2006.

Tabela 19 – Estratégias de legitimidade e geração familiar da ROMI

Empresa	Categorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
ROMI	Ambiental	-	-	-	-	-	3ª	3ª	3ª	3ª	3ª
	Social	2ª	2ª	2ª	2ª 2ª	2ª	2ª	2ª	2ª	3ª 3ª	3ª
	Geração Familiar	3ª	3ª	3ª	3ª	3ª	3ª	3ª	3ª	3ª	3ª

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à categoria de evidenciação ambiental, verifica-se predominância da 3ª estratégia no período de 2002 a 2006, decorrente da administração ter mencionado o início do projeto de implantação do sistema de gestão ambiental visando a obtenção da ISO 14001, além dos valores investidos. Em 2005, quando obteve a certificação da ISO 14001, enfatizou este evento deixando de mencionar os resultados ambientais efetivamente obtidos com a implantação e manutenção do sistema de gestão ambiental, como se estivesse tentando chamar a atenção do público desviando-o de outros assuntos relacionados e também importantes.

No que diz respeito à categoria de evidenciação social, verifica-se constância da 2ª estratégia de legitimidade no período de 1997 a 2004, alterando-se para a 3ª estratégia nos anos de 2005 e 2006. De maneira geral, a administração evidenciou todos os anos as mesmas informações, atualizando somente os valores, como recolhimento de impostos, gastos obrigatórios com pessoal, gastos com a geração de empregos e valores pagos em benefícios e auxílios aos funcionários.

Em 2005 e 2006 enfatizou as realizações sociais e premiações recebidas como forma de reconhecimento por parte de várias entidades legitimadas na sociedade.

A 3ª geração familiar manteve-se constante na administração da empresa no período analisado, enquanto que as estratégias de legitimidade ambiental e social apresentaram mudanças, inferindo-se que não há relação entre elas, conforme demonstrado na Tabela 14.

e) Klabin S/A

Apresentam-se na Tabela 20 as estratégias de legitimidade organizacional relacionadas às categorias de evidenciação ambiental e social e as gerações familiares predominantes na administração da empresa Klabin no período de 1997 a 2006.

Tabela 20 – Estratégias de legitimidade e geração familiar da KLABIN

Empresa	Categorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
KLABIN	Ambiental	Indef.	2ª	2ª 3ª	3ª 3ª 3ª	2ª 2ª 3ª	3ª	2ª 3ª	2ª 3ª	2ª 3ª	3ª
	Social	Indef.	-	3ª	3ª	3ª	2ª	2ª	2ª	2ª 3ª	3ª
	Geração Familiar	2ª 3ª contr	2ª 3ª contr	2ª 3ª contr	2ª 3ª contr	2ª 3ª contr	2ª 3ª contr	2ª 3ª contr	2ª 3ª contr	2ª 3ª contr	2ª 3ª contr

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à categoria de evidenciação ambiental, verifica-se predominância da 2ª e 3ª estratégias de legitimidade. A administração não comenta sobre mudanças implementadas visando a redução de gases de efeito estufa, cuidados e preservação da água, da fauna e da flora, assim como de todos os impactos causados na natureza pelas atividades da empresa.

No entanto, salienta as premiações recebidas em decorrência de suas ações no meio ambiente e social. Por exemplo, em 1999 obteve o Troféu Bronze do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. Em 2002 obteve o Top de Ecologia da ADVB e o Troféu Onda Verde da Revista Expressão e em 2005 obteve o 13º Prêmio Expressão de Ecologia, 3º Benchmarking Ambiental Brasileiro, Prêmio CNI-Fiesc 2005 na categoria Ecologia – Educação Ambiental e III Prêmio Bramex Ambiental.

Quanto à categoria de evidenciação social, o conteúdo dos RA refere-se de maneira geral às ações sociais realizadas na comunidade onde a empresa está inserida. No entanto, preocupa-se tão somente em enumerar os projetos e programas apoiados por ela, sem detalhar os benefícios gerados e proporcionados por tais ações. Também, não especifica de que forma apóia estes projetos, se é por meio da participação ativa da empresa e funcionários, se é por meio de patrocínios ou doações em dinheiro ou outro recurso.

Verifica-se na Tabela 20 que a 2ª e 3ª geração familiar estiveram presentes e de maneira constante na administração da empresa no período estudado em conjunto com a administração contratada, composta por pessoas alheias ao grupo familiar. As estratégias de legitimidade, tanto para a categoria ambiental como social, alteraram-se no período, enquanto que as gerações familiares e administração contratada mantiveram-se constantes, demonstrando que não há relação entre elas conforme demonstrado na Tabela 14.

f) Marcopolo S/A - Autopeças e Veículos

Apresentam-se na Tabela 21 as estratégias de legitimidade organizacional relacionadas às categorias de evidenciação ambiental e social e a geração familiar predominante na administração da empresa Marcopolo no período de 1997 a 2006.

Tabela 21 – Estratégias de legitimidade e geração familiar da MARCOPOLO

Empresa	Categorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
MARCOPOLO	Ambiental	4ª	1ª	-	-	2ª 3ª	3ª	3ª	3ª	3ª3ª	3ª
	Social	1ª	1ª 1ª	1ª 1ª 3ª	1ª 1ª 1ª	1ª 1ª	1ª	1ª 1ª	1ª1ª	1ª	1ª
	Geração Familiar	1ª	1ª	1ª	1ª	1ª	1ª	1ª	1ª	1ª	1ª

Fonte: dados da pesquisa.

Na categoria de evidenciação ambiental, verifica-se predomínio da 3ª estratégia de legitimidade organizacional. A administração enfatizou a obtenção e manutenção de certificações específicas para a proteção do meio ambiente, como é o caso da ISO 14001. Assim engrandece as premiações recebidas pela prática da responsabilidade ambiental, como se estivesse tentando manipular a percepção do público, desviando a atenção de um assunto que chama a atenção, como por exemplo, a preservação dos recursos naturais relacionados com suas atividades industriais.

Quanto à categoria de evidenciação social, verifica-se predominância da 1ª estratégia de legitimidade, pois a administração preocupou-se em informar as ações tomadas, projetos implementados na gestão das pessoas e sua participação na sociedade. Além disso, informou detalhadamente os objetivos das ações ou projetos com seus respectivos valores investidos e público alvo beneficiado.

Verifica-se que a 1ª geração esteve constante em todos os anos analisados, assim como as estratégias ambiental e social, demonstrando relação entre a geração familiar e as estratégias de legitimidade, conforme demonstrado na Tabela 13.

g) Randon S/A – Implementos e Participações

Apresentam-se na Tabela 22 as estratégias de legitimidade organizacional relacionadas às categorias de evidenciação ambiental e social e as gerações familiares predominantes na administração da empresa Randon no período de 1997 a 2006.

Tabela 22 – Estratégias de legitimidade e geração familiar da RANDON

Empresa	Categorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
RANDON	Ambiental	1 ^a	-	-	-	-	1 ^a 3 ^a	1 ^a 1 ^a	1 ^a 3 ^a	1 ^a	1 ^a 1 ^a
	Social	4 ^a	2 ^a	2 ^a	3 ^a 3 ^a 4 ^a	2 ^a 3 ^a 3 ^a	1 ^a 3 ^a	1 ^a 1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a
	Geração Familiar	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr

Fonte: dados da pesquisa.

Na categoria de evidenciação ambiental, verifica-se predomínio da 1^a estratégia a partir de 2002. Antes deste período, foram localizadas ínfimas citações sobre investimentos em meio ambiente, motivando a não classificação nas estratégias. Além disso, não foram encontradas informações inerentes aos impactos causados pelas atividades da empresa ao meio ambiente.

A partir de 2002 passou a informar mudança de atitude em relação aos recursos naturais, quando as informações ambientais passaram a ser evidenciadas com maiores detalhes, esclarecendo os objetivos, investimentos realizados e resultados obtidos ou mesmo previstos.

Verifica-se em alguns RA da empresa a menção aos investimentos realizados em meio ambiente, mas deixa de informar os resultados ambientais obtidos por tais investidos. Destaca as premiações recebidas em reconhecimento ao seu comprometimento ambiental e social, caracterizando-se, assim, como a 3^a estratégia de legitimidade organizacional.

A empresa enquadrrou-se na 2^a e 3^a estratégia de legitimidade organizacional na categoria social, pois o conteúdo evidenciado apresentou informações relacionadas aos interesses corporativos, preponderantemente treinamento e desenvolvimento dos profissionais da empresa, voltados às necessidades desta, visando sua competitividade no mercado e conseqüente perpetuação. Além disso, destacou as premiações e certificações sociais e ambientais recebidas.

A partir do ano de 2002 verifica-se predomínio da 1^a estratégia de legitimidade, pois passou a detalhar programas sociais direcionados ao público interno e externo, onde destacou os objetivos dos programas, valores investidos e beneficiários atendidos no ano. Essa

mudança talvez esteja atrelada à adesão da empresa Randon ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa.

Mantiveram-se presentes e constantes na administração da empresa a 1ª e 2ª geração familiar em conjunto com a administração contratada. Nota-se na Tabela 22 mudança nas estratégias ambiental e social, principalmente a partir de 2002. Porém, não se alterou a administração da empresa. Infere-se dessa maneira que não há relação entre as gerações familiares e as estratégias de legitimidade, conforme demonstrado na Tabela 14.

h) Sadia S/A

Apresentam-se na Tabela 23 as estratégias de legitimidade organizacional relacionadas às categorias de evidenciação ambiental e social e a geração familiar predominante na administração da empresa Sadia no período de 1997 a 2006.

Tabela 23 – Estratégias de legitimidade e geração familiar da SADIA

Empresa	Categorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
SADIA	Ambiental	-	2ª 3ª	2ª 3ª	-	-	-	3ª	-	3ª	3ª
	Social	1ª	1ª	1ª 3ª	1ª 1ª 1ª	2ª 4ª 4ª	1ª 3ª 4ª 4ª	2ª 2ª 4ª	-	-	3ª
	Geração Familiar	2ª	2ª	2ª	2ª	2ª	2ª	2ª	2ª	contr	contr

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à categoria ambiental, destaca-se a 3ª estratégia de legitimidade organizacional, pois a administração enfatizou recebimento de premiações em decorrência de seu sistema de gestão ambiental e desenvolvimento de projetos ambientais. Além disso, enfatiza a obtenção da certificação ISO 14001, deixando de informar os resultados obtidos de seus projetos ambientais e manutenção de seu sistema de gestão ambiental.

Quanto à evidenciação social, verifica-se predominância da 1ª estratégia de legitimidade entre os anos de 1997 a 2000. Nesse período a empresa destacou os programas e projetos desenvolvidos para seu público interno, em que informou os objetivos destes programas, público alvo e número de beneficiados, resultados sociais obtidos, além dos valores investidos.

Nota-se predomínio da 4ª estratégia de legitimidade organizacional a partir do ano de 2001 até 2003, principalmente pelo fato dela prever resultados de projetos e programas que ainda serão concluídos no futuro, ou então, a provisão em seu orçamento para investimentos em projetos e programas sociais futuros, bem como, provisão a título de participação nos

lucros. Assim, subentende-se que a empresa esteja tentando mudar as expectativas do público com relação ao seu desempenho social futuro.

Nos anos de 2004 e 2005 não foram observadas informações suficientes nos RA para classificá-las em categorias de evidenciação social e estratégias de legitimidade.

A 2ª geração familiar manteve-se constante na administração da empresa de 1997 a 2004, quando então, a partir de 2005, assumiu a administração contratada. As estratégias de legitimidade alteraram-se em todo o período analisado, não demonstrando relação com a mudança na administração da empresa, conforme demonstrado na Tabela 15.

i) Suzano Papel e Celulose S/A

Apresentam-se na Tabela 24 as estratégias de legitimidade organizacional relacionadas às categorias de evidenciação ambiental e social e as gerações familiares predominantes na administração da empresa Suzano Papel e Celulose no período de 1997 a 2006.

Tabela 24 – Estratégias de legitimidade e geração familiar da SUZANO

Empresa	Categorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
SUZANO Papel e Celulose	Ambiental	2ª	3ª	1ª 3ª	1ª 2ª 3ª	3ª	3ª 3ª	3ª 3ª	1ª 1ª 2ª 3ª	1ª 2ª 4ª	1ª 1ª 1ª 2ª 3ª
	Social	2ª 2ª 3ª	3ª	3ª	3ª	1ª 3ª 3ª 3ª 3ª	2ª	1ª 2ª 2ª 2ª	3ª 3ª	3ª 4ª	1ª 3ª 3ª
	Geração Familiar	1ª	2ª	2ª	3ª	3ª	3ª contr	contr	contr	contr	contr

Fonte: dados da pesquisa.

A partir de 2004, a empresa passou a informar além dos programas desenvolvidos na área ambiental, os resultados ambientais obtidos pela manutenção destes programas. Isto é, a empresa passou a informar as mudanças implementadas a respeito do meio ambiente e os benefícios ambientais gerados, enquadrando-se na 1ª estratégia de legitimidade organizacional.

No entanto, continuou enfatizando as certificações e premiações ambientais recebidas pela sua administração assim como fez na evidenciação social. Subentende-se que a empresa acredita que tais eventos são suficientes para comprovar seu comprometimento e responsabilidade pelo meio ambiente, dispensando informações quantificadas e detalhadas sobre seu efetivo desempenho ambiental.

No que diz respeito à categoria de evidenciação social, verificou-se que a empresa destacou o desenvolvimento de projetos, reformulação e implantação de programas sociais voltados aos recursos humanos e comunidades relacionadas com a empresa. Por vezes, informa os valores investidos, mas deixa de destacar os resultados proporcionados ao público envolvido de tais projetos e programas, enquadrando-se na 2ª estratégia de legitimidade organizacional.

A 3ª estratégia de legitimidade exerce predomínio na evidenciação social da empresa Suzano Papel e Celulose, decorrente principalmente da ênfase dada pela administração às certificações ambientais, sociais, de saúde e segurança no trabalho, ou então, parcerias com instituições sociais. Além disso, enfatizou as premiações recebidas como forma de confirmação de seu compromisso com as práticas ligadas à sustentabilidade e responsabilidade social corporativa.

Quanto à geração familiar, verifica-se que em 1997 esteve presente na administração da empresa a 1ª geração. Em 1998 e 1999 esteve a 2ª geração. De 2000 a 2002 esteve presente a 3ª geração, quando então passou pelo processo de transição para uma administração contratada.

Sobre a relação entre as estratégias de legitimidade e as gerações familiares, infere-se que não há relação entre ambas. Embora a administração tenha passado pelo processo de transição da 1ª para a 2ª geração e esta para a 3ª geração e posteriormente para a administração contratada, a tendência das estratégias manteve-se a mesma, isto é, continuaram alternando-se de um ano para outro, conforme demonstrado na Tabela 15.

j) TAM S/A

Apresentam-se na Tabela 25 as estratégias de legitimidade organizacional relacionadas às categorias de evidenciação ambiental e social e as gerações familiares predominantes na administração da empresa TAM no período de 1997 a 2006.

Tabela 25 – Estratégias de legitimidade e geração familiar da TAM

Empresa	Categorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
TAM	Ambiental	N/ap.	N/ap.	-	-	4ª	4ª	4ª	4ª	2ª	3ª
	Social	N/ap.	N/ap.	3ª 3ª	1ª 2ª 3ª 3ª	2ª 3ª	2ª 2ª	2ª	2ª 3ª 3ª	2ª 2ª 3ª 3ª	-
	Geração Familiar	-	-	1ª	1ª	1ª 2ª	2ª	2ª contr	contr	contr	contr

Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se que a empresa nada evidenciou sobre seu relacionamento com o meio ambiente nos anos de 1999 e 2000. No entanto, a partir de 2001 passou a divulgar sobre um projeto de investimento para tratamento de água. As informações declaradas pela empresa estão todas direcionadas aos resultados futuros desse projeto, enquadrando-se na 4ª estratégia de legitimidade.

Na categoria de evidenciação social, verifica-se predominância da 2ª e 3ª estratégia de legitimidade. O conteúdo enquadrou-se na 2ª estratégia quando a administração enfatizou ser uma empresa responsável pelos seus compromissos sociais com a comunidade em que está inserida por gerar empregos e cumprir rigorosamente suas obrigações sociais e previdenciárias. Além disso, destaca sua política de incentivos aos funcionários que compreende homenagens a funcionários, cafés da manhã e almoços com a diretoria e outros, sem mencionar assistências e benefícios importantes como saúde, transporte, educação, etc.

A 3ª estratégia destaca-se em relação às demais estratégias verificadas nos RA da empresa TAM, principalmente pelo fato de destacar demasiadamente, desde o projeto até a implantação do Museu Asas de um Sonho. Além disso, enfatiza seu apoio a diversos projetos sociais, culturais, esportivos e outros, na maioria das vezes em parceria com outras entidades, fornecedores e funcionários voluntários.

Verifica-se que a 1ª geração esteve presente nos anos de 1999, 2000 e 2001, quando então assumiu a administração da empresa a 2ª geração familiar, permanecendo nela até 2003, passando a partir de 2004 para a administração contratada, alheia à família.

Nota-se na Tabela 25 que as estratégias de legitimidade continuaram alternando-se mesmo com as mudanças na administração da empresa, demonstrando que não há relação entre as estratégias de legitimidade e as gerações administradoras da empresa, conforme Tabela 15.

k) Votorantim Celulose e Papel S/A - VCP

Apresentam-se na Tabela 26 as estratégias de legitimidade organizacional relacionadas às categorias de evidenciação ambiental e social e as gerações familiares predominantes na administração da empresa Votorantim Celulose e Papel (VCP) no período de 1997 a 2006.

Tabela 26 – Estratégias de legitimidade e geração familiar da VCP

Empresa	Categorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
VCP	Ambiental	2ª	Indef	3ª	Indef	2ª 2ª	2ª 3ª	Indef	Indef	2ª	indef
	Social	2ª	2ª	3ª	indef	2ª 3ª	3ª 3ª	Indef	Indef	Indef	indef
	Geração Familiar	3ª	3ª	3ª	3ª	3ª	contr	contr	contr	contr	contr

Fonte: dados da pesquisa.

Destaca-se que em pelo menos metade do período analisado não foi possível identificar as estratégias de legitimidade organizacional pelo fato da empresa não disponibilizar informações suficientes sobre o envolvimento da empresa com o meio ambiente e sociedade, caracterizadas na Tabela 26 de *Indef*.

Quanto à categoria de evidenciação ambiental, prevalece a 2ª estratégia de legitimidade, em que a administração destacou que possui programas de reflorestamento, destinando parte da área deste reflorestamento para recuperação e preservação ambiental, negligenciando informações sobre sua efetiva participação no controle dos impactos causados por sua atividade altamente poluidora, assim como sua real participação na preservação e recuperação dos recursos naturais consumidos.

A categoria de evidenciação social enquadrrou-se na 2ª estratégia. A administração mencionou a implementação de diversos programas destinados a aumentar a qualidade de vida dos funcionários, além do incentivo a programas de educação formal ao seu quadro de funcionários, exceto para gerentes, pois para estes oferece MBA executivo. Porém, não informou detalhes de quais programas seriam estes, objetivos pretendidos, valores investidos, público alvo beneficiado, além de resultados relacionados já obtidos.

Manteve na administração da empresa a 3ª geração familiar no período de 1997 a 2001, passando para a administração contratada a partir de 2002 até 2006. A partir da mudança na administração, ocorreram mudanças nas estratégias adotadas demonstrando relação entre as estratégias de legitimidade e a administração presente na empresa, conforme demonstrado na Tabela 12.

1) Vicunha Têxtil S/A

Apresentam-se na Tabela 27 as estratégias de legitimidade organizacional relacionadas às categorias de evidenciação ambiental e social e as gerações familiares predominantes na administração da empresa Vicunha no período de 1997 a 2006.

Tabela 27 – Estratégias de legitimidade e geração familiar da VICUNHA

Empresa	Categorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
VICUNHA	Ambiental	N/ap.	Indef	Indef	3ª	4ª 3ª	2ª 3ª	1ª 2ª 3ª 3ª	3ª	3ª	Indef
	Social	N/ap.	Indef	1ª	1ª 1ª	2ª 3ª 4ª 4ª	2ª 3ª	1ª 3ª	3ª	Indef	Indef
	Geração Familiar	-	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr	1a/2a contr	2a contr

Fonte: dados da pesquisa.

Verificou-se que nos anos de 1999, 2000 e 2003 a administração preocupou-se mais que nos demais anos em informar suas atitudes e mudanças implementadas na área social. Destacou a implantação de projetos direcionados ao seu público interno, informando valores investidos, pessoas beneficiadas e resultados sociais obtidos, encaixando-se na 1ª estratégia de legitimidade organizacional.

A partir de 2001, nota-se a presença da 2ª estratégia de legitimidade organizacional no conteúdo da evidenciação ambiental e social, quando esta passou a enfatizar programas ambientais e programas sociais voltados ao seu público interno.

Os programas ambientais estão direcionados ao tratamento e reutilização de efluentes decorrentes das atividades da empresa, enquanto que os programas sociais visam a formação profissional das pessoas e equipes, além de melhoramento dos benefícios oferecidos, entre outros. Porém, não informa o funcionamento de tais programas ambientais e sociais, bem como os benefícios já obtidos pela implementação de tais programas.

Ao destacar que em reconhecimento pelos programas ambientais e por apoiar entidades beneficentes e parcerias com outras empresas, foi agraciada por premiações e certificações ambientais e sociais, como prova de seu comprometimento ecológico e social. Assim a empresa pode estar tentando manipular a percepção do público (3ª estratégia) desviando a atenção de resultados comprováveis para premiações e certificações já legitimadas na sociedade.

A 4ª estratégia de legitimidade organizacional apareceu na evidenciação ambiental e social, quando a empresa destacou planos de implantação de programas corporativos visando atingir resultados futuros. Isto é, se compromete em apresentar resultados de programas que ainda estão no projeto ou em fase de implantação.

Verifica-se na Tabela 27 predomínio da 1ª e 2ª geração familiar em conjunto com administradores contratados no período de 1997 a 2005, quando em 2006 a 1ª geração deixou a administração, permanecendo somente a 2ª geração familiar e a administração contratada.

As estratégias de legitimidade social e ambiental continuaram alterando-se no decorrer do período mesmo que a administração tenha mudado, inferindo-se que ambas não apresentam relação, conforme Tabela 15.

m) WEG S/A

Apresentam-se na Tabela 28 as estratégias de legitimidade organizacional relacionadas às categorias de evidenciação ambiental e social e a geração familiar predominante na administração da empresa WEG no período de 1997 a 2006.

Tabela 28 – Estratégias de legitimidade e geração familiar da WEG

Empresa	Categorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
WEG	Ambiental	2 ^a	4 ^a	4 ^a	Indef.	Indef.	-	-	-	2 ^a	3 ^a
	Social	2 ^a	3 ^a	3 ^a	2 ^a 3 ^a	2 ^a 3 ^a	1 ^a 3 ^a	2 ^a 3 ^a	2 ^a 3 ^a	2 ^a 3 ^a	3 ^a
	Geração Familiar	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à categoria de evidenciação ambiental, nota-se poucas informações nos RA dos anos de 2000 e 2001 e nenhuma informação nos RA dos anos de 2002, 2003 e 2004, impossibilitando enquadrar o conteúdo nas estratégias de legitimidade organizacional.

O conteúdo evidenciado em 1997 enquadrou-se na 2^a estratégia de legitimidade, quando a administração destacou investimentos realizados em meio ambiente e manutenção de áreas florestais, porém destinadas a suprir suas necessidades de consumo.

A administração evidenciou nos RA de 1998 e 1999 a existência de um projeto em gestão ambiental e os valores a serem investidos até 2000. No entanto, nada mais informa sobre esse projeto, assim como no decorrer dos anos analisados pouco informou sobre seu relacionamento com os recursos naturais.

É possível que esteja tentando mudar as expectativas do público (4^a estratégia) em relação à sua responsabilidade com a manutenção e preservação dos recursos naturais, inerentes às suas atividades.

Quanto à evidenciação social, verifica-se na Tabela 28 predomínio da 2^a e 3^a estratégia de legitimidade organizacional no período de 1997 a 2006. A administração destacou a manutenção de sua política de investimentos em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, visando suprir as necessidades da empresa. Além disso, informou investimentos em benefícios para seus colaboradores, dependentes e comunidade em geral,

como assistência médica e odontológica, previdência privada, educação e treinamento, seguro de vida, associação recreativa e outros.

A administração destacou a participação social da empresa nas comunidades pela doação em dinheiro para entidades sociais altamente legitimadas, como Corpo de Bombeiros Voluntários e Rede Feminina de Combate ao Câncer, enquadrando-se na 3ª estratégia de legitimidade organizacional.

No que diz respeito às gerações familiares, verifica-se na Tabela 28 que a 2ª geração manteve-se presente em todos os anos analisados, enquanto que as estratégias de legitimidade alteraram-se constantemente no período, demonstrando que não há relação entre ambas, conforme Tabela 14.

4.6.2 Análise conjunta das estratégias de legitimidade *versus* gerações familiares

Apresenta-se no Quadro 17 análise conjunta dos resultados verificados quanto à relação entre as estratégias de legitimidade organizacional com as gerações familiares administrativas das empresas familiares pesquisadas.

Situação	Geração familiar e/ou administração contratada	Estratégias de legitimidade organizacional	Empresas
Apresenta relação	Mudança na administração	Mudança nas estratégias de legitimidade	VCP
	Mesma administração	Mesmas estratégias de legitimidade	Eucatex Marcopolo
Não apresenta relação	Mudança na administração	Mesmas estratégias de legitimidade	Avipal Sadia Sauzano TAM Vicunha
	Mesma administração	Mudança nas estratégias de legitimidade	Gerdau Ind. Romi Klabin Randon WEG

Quadro 17 - Relação entre as estratégias de legitimidade e as gerações familiares

Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se no Quadro 17 que das 13 empresas analisadas, três apresentam relação entre as estratégias de legitimidade organizacional e a administração da empresa, representada pelas gerações familiares e/ou administração contratada, sendo elas VCP, Eucatex e Marcopolo. Nesses casos, quando houve mudança na geração familiar ou administração contratada na

gestão da empresa, também ocorreu mudança nas estratégias de legitimidade organizacional na evidenciação ambiental e social, demonstrando relação entre ambas. Além disso, apresenta relação entre as estratégias de legitimidade adotadas por essas empresas e suas gerações familiares, pois ambas mantiveram-se constantes no período analisado.

Por outro lado, dez empresas analisadas não apresentaram relação entre as estratégias de legitimidade adotadas e as gerações familiares. A administração, representada pela geração familiar e/ou administração contratada, alterou-se no decorrer do período de algumas empresas, enquanto que as estratégias de legitimidade mantiveram-se constantes, demonstrando a não interferência da administração nas estratégias de legitimidade adotadas (Avipal, Sadia, Suzano, TAM e Vicunha).

Em outras empresas, a administração manteve-se constante enquanto que estratégias de legitimidade diferentes foram adotadas, dentro de um mesmo ano e no decorrer do período analisado (Gerdau, Indústrias Romi, Klabin, Randon e WEG).

4.6.3 Grau de associação entre as estratégias de legitimidade ambiental e social e as gerações familiares administrativas

Conforme Vieira (2003, p. 62), o coeficiente γ (gama) varia entre -1 e +1. Se o resultado do cálculo do coeficiente for igual a +1 ou a -1, então a associação é perfeita, positiva ou negativa. Se for igual a zero, então a associação é nula, sendo que “quanto mais próximo estiver de 1, maior será o grau de associação positiva entre duas variáveis, e, quanto mais próximo de -1, maior será o grau de associação negativa entre as variáveis”.

Calculou-se o grau de associação entre as categorias: estratégias de legitimidade ambiental e social *versus* gerações familiares. As *estratégias de legitimidade ambiental e social* e as *gerações familiares* compõem as duas categorias ordenadas a serem calculadas, sendo que cada categoria apresenta duas variáveis distintas: alterou e não alterou.

Considerou-se a variável *alterou* quando ocorreu alteração na administração da empresa e/ou nas estratégias de legitimidade ambiental e social, de um ano para outro, considerando-se o ano anterior ao ano em análise, no decorrer do período analisado.

Considerou-se a variável *não alterou* quando não ocorreu alteração na administração da empresa e/ou nas estratégias de legitimidade ambiental e social, de um ano para outro, considerando-se o ano anterior ao ano em análise, no decorrer do período analisado.

Contempla-se no Quadro 18 as ocorrências das variáveis alterou e não alterou nas categorias estratégias de legitimidade ambiental e a administração predominante nas empresas analisadas no período de 1997 a 2006.

Ocorrência das variáveis alterou <i>versus</i> não alterou nas categorias administração <i>versus</i> estratégias de legitimidade ambiental		Estratégias de legitimidade ambiental	
		Alterou	Não alterou
Administração: geração familiar e/ou Administração contratada	Alterou	6 ocorrências (a)	8 ocorrências (b)
	Não alterou	50 ocorrências (c)	49 ocorrências (d)

Quadro 18 – Ocorrência das variáveis alterou *versus* não alterou nas categorias administração *versus* estratégias de legitimidade ambiental

Fonte: dados da pesquisa.

Considerando-se a equação $\gamma = \frac{(ad - bc)}{(ad + bc)}$, os resultados demonstraram que o grau de associação entre as categorias *estratégias de legitimidade ambiental* e a *administração predominante* é de $\gamma = -0,1527$ demonstrando associação negativa irrelevante entre ambas.

Demonstram-se no Quadro 19 as ocorrências das variáveis alterou e não alterou nas categorias estratégias de legitimidade social e a administração predominante nas empresas analisadas no período de 1997 a 2006.

Ocorrência das variáveis alterou <i>versus</i> não alterou nas categorias administração <i>versus</i> estratégias de legitimidade social		Estratégias de legitimidade social	
		Alterou	Não alterou
Administração: geração familiar e/ou Administração contratada	Alterou	7 ocorrências (a)	6 ocorrências (b)
	Não alterou	45 ocorrências (c)	46 ocorrências (d)

Quadro 19 – Ocorrência das variáveis alterou *versus* não alterou nas categorias administração *versus* estratégias de legitimidade social

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao grau de associação entre as categorias *estratégias de legitimidade social* e a *administração predominante*, o resultado é de $\gamma = 0,0878$ aproximando-se da associação nula (zero), caracterizando-se irrelevante a associação entre as estratégias de legitimidade adotadas pelas empresas e as gerações familiares, visto que quanto mais próximo de 1, maior é a associação.

Assim, o coeficiente γ confirma a baixa relação entre as estratégias de legitimidade ambiental e social e as gerações familiares, constatada na análise conjunta quando somente

três das 13 empresas analisadas apresentaram relação entre as estratégias de legitimidade adotadas no período de 1997 a 2006 e as gerações familiares administrativas.

Portanto, considerando-se o coeficiente γ e as estratégias de legitimidade organizacional adotadas em cada uma das empresas analisadas isoladamente denota que a administração familiar, independente da geração familiar presente na gestão, individual ou em conjunto com a administração contratada, em geral não interferiu na evidenciação ambiental e social corporativa no período analisado.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesse capítulo apresentam-se as conclusões do estudo e recomendações para futuras pesquisas.

5.1 CONCLUSÕES

Diante da premissa de que as empresas percebem-se pressionadas pela sociedade em demonstrar que se preocupam com o meio ambiente e meio social, ao mesmo tempo em que buscam a geração de riquezas, esta pesquisa objetivou analisar o conteúdo da evidenciação da ambiental e social, considerando as estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994), em relatórios da administração de empresas familiares.

Em relação ao primeiro objetivo específico, Identificar a geração familiar gestora predominante nas empresas familiares de capital aberto e de controle acionário brasileiro, listadas na Revista Exame – Melhores e Maiores, edição 2006, ano-base 2005, no período de 1997 a 2006, inicialmente caracterizou-se as empresas. Identificou-se que sete dessas surgiram a partir da iniciativa de um fundador, enquanto que oito delas surgiram de quatro maneiras distintas, como da união de um grupo de sócios, ou da união de um grupo de famílias distintas, ou ainda da união de pessoas de um mesmo grupo familiar, ou então, pela união de sócios.

Das 13 empresas com as gerações familiares disponíveis para análise, seis (Avipal, Sadia, Suzano, TAM, VCP, Vicunha) passaram pelo processo de transição para outra geração familiar, ou então, para a administração contratada, enquanto que as outras sete empresas analisadas (Eucatex, Gerdau, Indústrias Romi, Klabin, Marcopolo, Randon, WEG) mantiveram constante sua administração, considerando as gerações familiares e/ou administração contratada.

Constatou-se predomínio da 2ª geração familiar na administração das empresas no período de 1997 a 2006, com 29% de frequência em relação às demais gerações, seguida por 25% de frequência pela administração contratada, 22% pela 1ª geração, seguida por 19% de frequência pela 3ª geração, e por último, pela 4ª geração com 5% de frequência.

No que concerne ao segundo objetivo específico, averiguar os termos de evidenciação ambiental e social divulgados por essas empresas nos relatórios da administração, no período de 1997 a 2006, constatou-se aumento na quantidade do conteúdo evidenciado com o passar dos anos pela maioria das empresas. Quanto aos termos ambientais, observou-se

predominância na evidenciação do termo tratamento e preservação do meio ambiente, com 42 observações, seguido pela certificação ISO 14001 e sistema de gestão ambiental, com 29 e 28 observações, respectivamente.

De maneira geral, a evidenciação ambiental está mais relacionada às medidas tomadas no sentido de cuidar e preservar o meio ambiente (ações pró-ativas) visando reduzir os impactos causados pelas atividades das empresas. Não houve destaque à informações relacionadas aos passivos ambientais já causados no meio ambiente, reforçando a imagem ambientalmente correta.

Em relação aos termos sociais, observou-se aumento na evidenciação social a cada ano pelas empresas, e que estas evidenciaram mais informações sociais do que informações ambientais no período analisado. Além disso, verificou-se que a evidenciação esteve direcionada a dois públicos diferentes: público interno e público externo a empresa.

Quanto ao público interno, constatou-se que a preocupação maior das empresas está em evidenciar a questão do treinamento e capacitação profissional de seus funcionários, com 103 observações; seguida pelos termos assistência médica e odontológica, educação e desenvolvimento pessoal, com 51 e 46 observações respectivamente.

Quanto ao público externo, destacam-se os termos, responsabilidade social e estagiários, com 9 e 8 observações, respectivamente. Isso denota que as empresas se relacionam mais com seu público interno do que com seu público externo.

Com relação ao terceiro objetivo específico, investigar a tendência dos termos utilizados na evidenciação ambiental e social das empresas nos relatórios da administração no período de 1997 a 2006 constatou-se que a tendência geral das empresas é manter constante a quantidade evidenciada e a qualidade da transparência das informações nos RA.

Observou-se que 32% dos termos ambientais utilizados pelas empresas familiares mantiveram-se inalterados, enquanto que 40% deles apresentaram-se de maneira oscilante de um ano para outro, e 28% dos termos surgiram no decorrer do período, com destaque para o ano de 2001.

Os termos ambientais que se mantiveram inalterados estão relacionados à preservação e manutenção dos recursos naturais inerentes às atividades das empresas, enquanto que os novos termos ambientais destacam a preocupação destas pela conscientização ambiental necessária ao equilíbrio ecológico e conservação da biodiversidade pelo uso de energias alternativas.

Quanto aos termos sociais, observou-se que 38% dos termos sociais utilizados pelas empresas familiares mantiveram-se inalterados, 30% deles apresentaram-se de maneira

oscilante de um ano para outro, e 32% dos termos surgiram no decorrer do período, com destaque para o ano de 1999.

Outro aspecto observado quanto à tendência dos termos sociais é que existe certo equilíbrio na evidenciação dos termos sociais direcionados ao público interno (empregados) e ao público externo (comunidade) das empresas.

Além disso, averiguou-se falta de padronização nas empresas, pois enquanto algumas empresas evidenciam mais informações ambientais e sociais com maiores detalhes de valores investidos, objetivos pretendidos, resultados já obtidos, outras empresas restringem-se em mencionar algumas palavras relacionadas, enquanto que outras, nada mencionam.

Portanto, de modo geral, as empresas tendem a destacar os benefícios e auxílios concedidos ao público interno (empregados) e, em seguida, auxílios financeiros ao público externo (comunidade) por meio de doações e patrocínios. Além disso, constatou-se que nos últimos anos, as empresas têm enfatizado as premiações e homenagens recebidas de instituições altamente legitimadas na sociedade, como forma de reconhecimento pelas ações desenvolvidas no meio ambiente e social.

No que diz respeito ao quarto objetivo específico, verificar as estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) predominantes na evidenciação ambiental e social nos relatórios da administração de 1997 a 2006, constatou-se que na evidenciação ambiental as empresas objetivaram predominantemente manipular a percepção do público desviando a atenção sobre um assunto que chama atenção para outro assunto relacionado ou mesmo destacando realizações passadas no lugar de informá-los e educá-los (3ª estratégia).

Além disso, a evidenciação ambiental está direcionada no sentido de mudar a percepção do público sobre seu atual desempenho e atividades sem ter que mudar seu comportamento atual (2ª estratégia).

Quanto às estratégias na evidenciação social, verificou-se que as empresas objetivaram tanto mudar a percepção do público sobre seu atual desempenho e atividades sem ter que mudar seu comportamento atual (2ª estratégia), quanto manipular a percepção do público desviando a atenção sobre um assunto importante para outro assunto relacionado ou mesmo destacando realizações sociais passadas no lugar de informá-los e educá-los (3ª estratégia).

No geral, considerando-se as estratégias adotadas na evidenciação ambiental e social por todas as empresas pesquisadas, constatou-se que primeiramente as empresas objetivaram manipular a percepção do público desviando a atenção sobre um assunto importante para outro assunto relacionado (3ª estratégia), seguida pela intenção de mudar a percepção do público sobre seu atual desempenho e atividades sem ter que mudar seu comportamento atual

(2ª estratégia). Infere-se que a evidenciação ambiental e social não está totalmente de acordo com as expectativas do público quanto ao comportamento sócio-ambiental das empresas.

Em terceiro lugar, as empresas objetivaram educar e informar seu público sobre as mudanças no seu atual desempenho e atividades (1ª estratégia), demonstrando que, apesar da menor incidência em relação às demais estratégias, algumas empresas preocuparam-se em evidenciar as mudanças implementadas quanto às questões ambientais e sociais relacionadas às suas atividades.

Verificou-se ainda que pequeno número de empresas adotaram a estratégia de mudar as expectativas externas sobre seu desempenho futuro (4ª estratégia).

Quanto ao quinto objetivo específico, analisar a relação das estratégias de legitimidade organizacional com as gerações familiares que administraram as empresas pesquisadas no período de 1997 a 2006 constatou-se que, das 13 empresas analisadas, três delas (VCP, Eucatex e Marcopolo) apresentaram relação entre as estratégias de legitimidade organizacional e suas respectivas gerações familiares e/ou administração contratada, enquanto que as outras dez empresas analisadas (Gerdau, Indústrias Romi, Klabi, Randon, WEG, Avipal, Sadia, Suzano, TAM e Vicunha) não apresentaram relação entre as estratégias de legitimidade adotadas e suas respectivas gerações familiares e/ou administração contratada.

Portanto, considerando-se o coeficiente γ e as estratégias de legitimidade organizacional adotadas em cada uma das empresas analisadas isoladamente denota que a administração familiar, independente da geração familiar presente na gestão, individual ou em conjunto com a administração contratada, em geral não interferiu na evidenciação ambiental e social corporativa no período analisado.

Quanto aos pressupostos, o primeiro pressuposto é que a crescente demanda pela sociedade por informações e atitudes sociais e ambientalmente responsáveis por parte das organizações ocasionou aumento na quantidade evidenciada de aspectos ambientais e sociais nos relatórios da administração das empresas no sentido de buscar sua legitimação. Os resultados da pesquisa demonstram que as empresas passaram a evidenciar mais informações ambientais e sociais relacionadas às suas atividades, ano a ano, porém com predomínio da evidenciação social em relação à evidenciação ambiental.

O segundo pressuposto era que a evidenciação ambiental e social teria interferência da administração vigente, independente dela ser familiar e/ou contratada, bem como de seus fundadores. A pesquisa revelou de modo geral que a administração familiar, independente da geração familiar presente na gestão, individual ou em conjunto com a administração contratada, não interferiu na evidenciação ambiental e social corporativa, visto que as

estratégias de legitimidade organizacional não apresentaram relação com as gerações familiares gestoras, e/ou administração contratada das empresas pesquisadas.

Esse resultado não condiz com o esperado na pesquisa, pelo suposto entendimento de que as gerações sucessoras que passam a administrar a empresa com histórico familiar trazem, além das crenças e valores da geração anterior, o interesse crescente em atender as expectativas da sociedade por maiores informações e melhores atitudes sócio-ambientais, influenciando dessa maneira o conteúdo evidenciado no relatório da administração.

Essas características também são esperadas das pessoas que passam a fazer parte da família empresária, caracterizada como administração contratada, pois agregam experiências profissionais passadas, as quais são levadas para as empresas familiares, o que pode interferir nas crenças e valores e, conseqüentemente, na evidenciação dos aspectos ambientais e sociais relacionados às atividades da empresa.

O terceiro pressuposto de que as empresas familiares analisadas se utilizam das quatro estratégias de legitimidade organizacional propostas por Lindblom (1994), simultaneamente ou não, no processo de evidenciação ambiental e social no relatório da administração, visando obter, manter ou mesmo recuperar sua legitimidade no ambiente em que estão inseridas.

Os resultados da pesquisa demonstram que as 16 empresas familiares pesquisadas utilizaram-se das quatro estratégias de legitimidade organizacional, individual ou em conjunto, na evidenciação ambiental e social, porém com predomínio da estratégia de manipular a percepção do público desviando a atenção sobre um assunto que chama atenção para outro assunto relacionado (3ª estratégia), seguida pela estratégia de tentar mudar a percepção do público pertinente sobre seu atual desempenho e atividades sem ter que mudar seu comportamento atual (2ª estratégia).

Assim, conclui-se que as 16 empresas familiares de capital aberto e de controle acionário brasileiro, participantes dessa pesquisa, utilizaram-se, no período de 1997 a 2006, predominantemente da estratégia de tentar manipular a percepção do público desviando a atenção sobre um assunto que chama atenção para outro assunto relacionado ou mesmo destacando realizações passadas no lugar de informá-los e educá-los (3ª estratégia) para evidenciar aspectos ambientais e sociais inerentes às suas atividades, assemelhando-se com os resultados das pesquisas empíricas, sobre o tema, referenciadas nesse estudo.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Considerando-se as limitações da pesquisa, apresentam-se algumas recomendações para futuros estudos sobre o tema investigado:

- a) reaplicar o estudo em empresas familiares de capital fechado e de controle acionário brasileiro no período de 1997 a 2006, a fim de constatar semelhanças e divergências nos resultados;
- b) realizar o estudo em empresas não familiares de capital aberto e de controle acionário brasileiro no período de 1997 a 2006, a fim de comparar as semelhanças e diferenças nos resultados; e
- c) ampliar a fonte de dados da pesquisa a outros meios de divulgação dos aspectos ambientais e sociais inerentes às atividades das empresas, como balanço social, notas explicativas, informações anuais, a fim de constatar as semelhanças e divergências nos resultados.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Wagner de; SANTANA, Antonio Carlos de. Evidenciação. *Caderno de Estudos*, São Paulo: FIPECAFI, n. 5, p. 1-40, jun. 1992.

AZEVEDO, Carolina Gondim Dourado; MACHADO, André Gustavo Carvalho; FROTA, Isabella Leitão Neves; ZENAIDE; Martha Lúcia Catão; BARBOSA JÚNIOR, Clóvis de Lima. Implantação de um sistema ERP: a mudança organizacional sob os aspectos contingencial e institucional. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, Myriam Lins de. Família e gerações. Resenha. *Revista Organizações & Sociedade*, v.13, n. 36, p. 205-208, jan/ mar. 2006.

BERNHOFELF, Renato. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, Ilse Maria; GALLON, Alessandra Vasconcelos; HEIN, Nelson. Itens obrigatórios e de divulgação espontânea no relatório da administração. In: CONGRESSO DE CONTABILIDADE, 11., 2006, Coimbra. *Anais...* Coimbra, Portugal, 2006. CD-ROM.

BLIKSTEIN, Izidoro; ALVES, Mario Aquino; GOMES, Mauro Tapias. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. (Orgs.). Nota técnica: os estudos organizacionais e a comunicação no Brasil. Metáforas da comunicação e organização. *Handbook de Estudos Organizacionais: ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3, p. 126-130.

Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

BORBA, José Alonso Borba; NAZÁRIO, Leslie. Contabilidade ambiental: a preocupação empresarial com o meio ambiente através da evidenciação da terminologia comumente empregada nas demonstrações contábeis publicadas no Brasil. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM.

BORNHOLDT, Werner. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRASIL. *Constituição* (1988). Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/sf/legislacao/const>>. Acesso em: 07 fev. 2007.

BRASIL. Lei da Criação da Comissão de Valores Mobiliários, Lei nº 6.385, de 07 de dezembro de 1976. Dispõe sobre a criação da Comissão de Valores Mobiliários. *Manual de contabilidade da sociedade por ações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

BRASIL. Lei das Sociedades por Ações, *Lei nº 6.404*, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 17 dez. 1976. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 10 jun. 2007.

CALIXTO, Laura. Uma análise da evidenciação ambiental de companhias brasileiras de 1997 a 2005. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 13., 2006, Belo Horizonte. *Anais...* Florianópolis-SC, 2006. CD-ROM.

CAMARGO, Mario Sergio Gonçalves de. *Fundador versus sucessor*: estudo comparativo das características comportamentais empreendedoras dos empresários de empresas familiares do município de Chapecó – SC. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós- Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.

CAMPBELL, David. A longitudinal and cross-sectional analysis of environmental disclosure in UK companies: a research note. *The British Accounting Review*, n. 36, p. 107–117, 2004.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. (Orgs.). Introdução: organização e estudos organizacionais. *Handbook de Estudos Organizacionais*: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 27-57.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Parecer de Orientação nº15, de 28 de dezembro de 1987. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 13 jun. 2007.

COSTA, Rodrigo Simão da; MARION, José Carlos. A uniformidade na evidenciação das informações ambientais. *Revista Contabilidade e Finanças*. São Paulo: USP, n. 43, p. 20-33. jan./abr., 2007.

DAFT, Richard L. *Teoria e projeto das organizações*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DALMÁCIO, Flávia Zóboli; PAULO, Francislene Ferraz Magalhães de. A evidenciação contábil: publicação de aspectos sócio-ambientais e econômico-financeiros nas demonstrações contábeis. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4., 2004, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2004. CD-ROM.

DANTAS, José Alves; ZENDERSKY, Humberto Carlos; NIYAMA, Jorge Katsumi. A dualidade entre os benefícios do *disclosure* e a relutância das organizações em aumentar o grau de evidenciação. In: EnANPAD, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto; COLBARI, Antônia. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM.

DE LUCA, Márcia Martins Mendes de. *Demonstração do valor adicionado*: do cálculo da riqueza criada pela empresa ao valor do PIB. São Paulo: Atlas, 1998.

DEEGAN, Craig; RANKIN, Michaela. Do australian companies report environmental news objectively?: an analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the environmental protection authority. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 9, n. 2, p. 50-67, 1996.

DEEGAN, Craig; RANKIN, Michaela; TOBIN, John. An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: a test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 15, n. 3, p. 312-343, 2002.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Análise de conteúdo e sua aplicação na administração. In: Vieira, Marcelo Milano Falcão; Zouain, Deborah Moraes. *Pesquisa qualitativa em administração*: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

DEMO, Pedro. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS FILHO, José Maria; MACHADO, Luiz Henrique Baptista. Abordagens da pesquisa em contabilidade. In: IUDÍCIBUS, Sérgio de; LOPES, Alexsandro Broedel (Coord.). *Teoria avançada da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.

FERREIRA, Aracéli C. de S. *Contabilidade ambiental*. São Paulo: Atlas, 2003.

FLORIANI, Oldoni Pedro. *Perpetuação das sociedades à luz do direito civil*: um desafio familiar. Curitiba: Juruá Editoras, 2006.

FONSECA, V.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 9, n. 25, p. 93-109, set./dez., 2002.

FREITAS, Henrique M. R. de; CUNHA JÚNIOR, Marcus V. M. ; MOSCAROLA, Jean. Aplicação de sistema de software para auxílio na análise de conteúdo. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 97-109, jul./set., 1997.

GALLIANO, A. Guilherme. *Introdução à sociologia*. São Paulo: Harbra, 1981.

GALLON, Alessandra Vasconcelos. *Evidenciação contábil nos relatórios da administração das empresas participantes dos níveis de governança da BOVESPA*. 2006. 150 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós- Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

GAO, Simon S.; HERAVI, Saeed; XIAO, Jason Zezheng. Determinants of corporate social and environmental reporting in Hong Kong: a research note. *Accounting Forum*, v. 29, p. 233-242, 2005.

GERICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. *De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar*. São Paulo: Editora Negócio, 1997.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Rodrigo de Souza; WEFFORT, Elionor Farah Jreige; PELEIAS, Ivam Ricardo; GONÇALVES, Andréa de Oliveira. Proposta de construção e aplicação de um índice para avaliação do social disclosure por empresas brasileiras. In: CONGRESSO ANPCONT, 1., 2007, Gramado. *Anais...* São Paulo, 2007. CD-ROM.

GOULART, André Moura Cintra. *Evidenciação contábil do risco de mercado por instituições financeiras no Brasil*. 2003. 201 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

GRAY, Rob; KOUHY, Reza; LAVERS, Simon. Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 8, n. 2, p. 47-77, 1995.

GRZYBOVSKI, Denize. O redimensionamento das empresas familiares de Passo Fundo diante da complexidade do mercado global: algumas considerações. In: Grzybovski, Denize; Tedesco, João Carlos. (Org.) *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito*. 2. ed. Passo Fundo: Editora UPF, 2000.

_____. *Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresa familiares*. 2007. 401 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, MG.

GUERREIRO, Reinaldo; FREZATTI, Fábio; LOPES, Alessandro Broedel; PEREIRA, Carlos Alberto. O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 12, n. 35, p. 91-106, out./dez. 2005.

HAIR, JR. Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INSTITUTO ETHOS. Visão. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3352&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 14 mai. 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da contabilidade*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável às demais sociedades*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KIENTZ, Albert. *Comunicação de massa: análise de conteúdo*. Rio de Janeiro: eldorado, 1973.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 2002.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista BNDES*, n. 7, jun./1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2007.

LIMA, Diana Vaz de; VIEGAS, Waldyr. Tratamento contábil e evidenciação das externalidades ecológicas. *Revista Contabilidade & Finanças*. São Paulo: USP, n. 30, p. 46-53. set./dez. 2002.

LIMA, Francineide Borges de; CASTRO, Rita de Cassia Silva; ECHTERNACHT, Tiago Henrique de Souza. Responsabilidade Social Empresarial no Brasil: da Filantropia à Estratégia Corporativa. In: CONGRESSO DE CONTABILIDADE, 11., 2006, Coimbra. *Anais...* Coimbra, Portugal, 2006. CD-ROM.

LINDBLOM, C. K. The Implications of Organizational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure. Critical Perspectives on Accounting. In: *Critical Perspectives on Accounting Conference*. New York. 1994.

LODI, João Bosco. *Fusões e aquisições: sobrevivência e sucessão*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Pearson Education, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz; GONÇALVES, Sandro A. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. (Orgs.). Nota técnica: a teoria institucional. *Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 220-226.

MAFRA, Mário A. F; NESS JR, Walter L. O relatório da administração no Brasil: peça de informação ou de ficção. In: ENANPAD, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Ives Grandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOELF, Renato (Coords.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MAZZIONI, Sady; TINOCO, João Eduardo Prudêncio. Balanço social para uma fundação universitária. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5., 2005, São Paulo. *Anais ...* São Paulo: FEA/USP, 2005. CD-ROM.

MILNE, Markus J.; PATTEN, Dennis M. Securing organizational legitimacy: an experimental decision case examining the impact of environmental disclosures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 15, n. 3, p. 372-405, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 24. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1994.

MONTEIRO, Sónia Maria da Silva. Factores determinantes da divulgação de informação ambiental em grandes empresas a operar em Portugal. In: Congresso de Contabilidade, 11., 2006, Coimbra. *Anais...* Coimbra, Portugal, 2006. CD-ROM.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. *Programas de Profissionalização e Sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo*. São Paulo: USP, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria das organizações*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

NISKALA, Mikael; PRETES, Michael. Environmental reporting in Finland: a note on the use of annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, v. 20, n. 6, p. 457-466, 1995.

NOSSA, Valcemiro; CARVALHO, Luiz Nelson Guedes de. Uma análise do conteúdo do *disclosure* ambiental de empresas do setor de papel e celulose em nível internacional. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM.

O'DONOVAN, Gary. Environmental disclosures in the annual report: extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 15, n. 3, p. 344-371, 2002.

O'DWYER, Brendan. Managerial perceptions of corporate social disclosure: an Irish story. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 15, n. 3, p. 406-432, 2002.

OLIVEIRA, Marcelle Colares; GOMES, Carlos Adriano Santos; COSTA, Denilson Monteiro. uma análise do conteúdo e da forma das informações de natureza socioeconômicoambiental divulgadas através das demonstrações contábeis – o caso das empresas baianas. In: EnANPAD, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

ORO, Ieda Margarete. *Avaliação da eficiência de empresas familiares brasileiras utilizando a análise envoltória de dados*. 2006. 168 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós- Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

PARSA, Sepideh; KOUHY, Reza. Disclosure of social information by UK companies – a case of legitimacy theory. September/2001. Disponível em: <http://mubs.mdx.ac.uk/research/Discussion_Papers/Accounting_and_Finance>. Acesso em: 04 abr. 2007.

PASSALONGO, Cristiani; ICHIKAWA, Elisa Yoshie; REIS, Luciano Gomes dos. Contribuições da teoria institucional para os estudos organizacionais: o caso da Universidade Estadual de Londrina. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 9, n. 1, p. 19-26, jan./mar. 2004.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books, 1997.

PETRY, Luiz Inácio. *Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares*. 2005. 255 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós- Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.

PONTE, Vera Maria Rodrigues; OLIVEIRA, Marcelle Colares. A prática da evidenciação de informações avançadas e não obrigatórias nas demonstrações contábeis das empresas brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*. São Paulo: USP, n. 36, p. 7-20. set./dez. 2004.

PUTMAN, Linda L.; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. (Orgs.). *Metáforas da comunicação e organização. Handbook de Estudos Organizacionais: ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 77-125.

QUINTEIRO, Luis Gustavo do Lago; MEDEIROS, Otavio Ribeiro de. Evidenciação Contábil e Volatilidade dos Retornos das Ações no Brasil. In: Congresso de Contabilidade, 11., 2006, Coimbra. *Anais...* Coimbra, Portugal, 2006. CD-ROM.

REED, Michael. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. (Orgs.). *Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 61-98.

REVISTA EXAME - *Melhores e Maiores*: 500 maiores empresas do Brasil, São Paulo, edição 2006. Edição Especial.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, Sidilene Gonçalves; MARINHO, Carlos Eduardo Varejão. Os princípios básicos da construção da gestão pró-iniciativas sociais ou humanização de líderes – a terceira via da gestão em setores produtivos. In: CONGRESSO NACIONAL EM EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 3., 2006, Niterói. *Anais...* Niterói: CNEG, 2006. CD-ROM.

ROVER, Suliani; ALVES, Jorge Luiz; BORBA, José Alonso. A evidenciação do passivo ambiental: quantificando o desconhecido. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5., 2005, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2005. CD-ROM.

_____. Análise do conteúdo ambiental das demonstrações contábeis publicadas no Brasil e nos Estados Unidos: um estudo nas companhias com ADR nível III. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5., 2005, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2005. CD-ROM.

RUIZ, João Álvaro. *Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SALOTTI, Bruno Meirelles. *Divulgação voluntária da demonstração dos fluxos de caixa no mercado de capitais brasileiro*. 2005. 167 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2005.

SALOTTI, Bruno Meirelles; YAMAMOTO, Marina Mitiyo. Ensaio sobre a teoria da divulgação. *Brazilian Business Review*. v. 2, n.º. 1, p. 53-70, jan./jun. 2005.

SILVA, Adolfo Henrique Coutinho e. *Evidenciação social corporativa: estudo de caso longitudinal das empresas Petróleo Brasileiro S/A e Souza Cruz S/A*. 2003. 132 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Rio de Janeiro, 2003.

SILVA, Adolfo Henrique Coutinho e; SANCOVSCHI, Moacir. Evidenciação social corporativa: Estudo de Caso da Empresa Petróleo Brasileiro S.A In: EnANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; RODRIGUES, Fernanda Fernandes; ABREU, Robson Lopes. Análise dos relatórios de administração das companhias abertas brasileiras: um estudo do exercício social de 2002. In: EnANPAD, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

SILVEIRA, Amélia. (Coord.). *Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias*. 2. ed. rev., atual e ampl. Blumenau: Edifurb, 2004.

SOARES, Francisco de Assis; ABREU, Mônica Cavalcanti Sá de; SAMPAIO, Jossandra do Carmo. A Relação entre a Evidenciação Ambiental e a Performance Econômica na Indústria Siderúrgica Brasileira. In: EnANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.

STABLEIN, Ralph. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. (Orgs.). Dados em estudos organizacionais. *Handbook de Estudos Organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 63-88.

STAUDT, Tarcísio. *Sucessão de gestão na empresa familiar Calçados Andreza S.A.: um estudo de caso*. 2006. 234 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006.

TERNES, A. *WEG – 36 anos de história*. Joinville: Gráfica e Editora Palloti, 1997.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

TINOCO, João Eduardo P. *Balanço social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações*. São Paulo: Atlas, 2001.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; ROBLES, Léo Tadeu. A contabilidade da gestão ambiental e sua dimensão para a transparência empresarial: estudo de caso de quatro empresas brasileiras com atuação global. *Revista de Administração Pública*: Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, nov./dez., 2006.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCHER, Lynne G. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. (Orgs.). A institucionalização da teoria institucional. *Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.1999. v. 1, p. 196-219.

TOMBI, Wagner Cordenonsi; SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Responsabilidade social, voluntariado e comunidade: estratégias convergentes para um ambiente de co-produção do bem público. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 13, n. 37, p. 125-141, abr/jun. 2006.

TOMS, J. S. Firm resources, quality signals and the determinants of corporate environmental reputation: some UK evidence. *British Accounting Review*, v. 34, p. 257-282, 2002.

USSMAN, Ana Maria. *Empresas familiares*. Lisboa: Sílabo, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

VERRECCHIA, Robert E. Essays on Disclosure. *Journal of Accounting and Economics*, n° 32, p. 97-180, 2001.

VIEIRA, Marli Terezinha. *Evidenciação de informações de responsabilidade social na maior empresa em cada segmento da economia brasileira*. 2006. 136 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

VIEIRA, Sonia. *BIO estatística: tópicos avançados*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.