

**MAPEAMENTO DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE  
SOCIOAMBIENTAL: UM ESTUDO MULTICASOS COM EMPRESAS  
FAMILIARES DO SETOR AGROINDUSTRIAL**

Arthur Morgado Janones – FCAV - UNESP

Profa. Dra. Lesley Carina do Lago AttadiaGalli – FCAV - UNESP

**RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo mapear as ações de responsabilidade socioambiental articuladas pelas empresas familiares do setor agroindustrial da região de Ribeirão Preto-SP. Para tanto foi realizado um estudo empírico, de natureza descritiva e abordagem qualitativa, utilizando como método de pesquisa o estudo de caso. Foram selecionadas por conveniência três organizações agroindustriais familiares em diferentes fases do ciclo de vida organizacional. Nota-se que as empresas agroindustriais estudadas apresentam compreensão limitada do conceito de responsabilidade socioambiental e certa miopia quanto à importância estratégica deste conceito. No tocante à articulação de ações socioambientais voltadas aos *stakeholders*, observa-se que as empresas analisadas ainda têm muito a evoluir, apresentando ações bastante tímidas e pouco estruturadas. Finalmente, vale destacar que das três organizações agroindustriais estudadas, a organização que está em um estágio de ciclo de vida mais avançado é a que possui políticas socioambientais mais desenvolvidas.

Palavras-chaves: Responsabilidade Socioambiental; Empresa Familiar; Agroindústria.

## INTRODUÇÃO

A responsabilidade social corporativa pode ser compreendida como a preocupação das organizações em tomar decisões que contribuam tanto para o bem estar e interesses da sociedade, como para o alcance de seus objetivos (SOUZA; FERREIRA, 2010). Complementando esta definição, a responsabilidade social empresarial envolve não só ações voltadas à preservação ambiental, como também, atitudes de cunho responsável para com os funcionários e demais *stakeholders* da organização (GONÇALVES; DESIDERIO; GUTIERREZ, 2006; ZACCARIOTTO 2015).

Embora haja um esforço por parte de muitas organizações em fomentar a responsabilidade social, observa-se que grande parte das empresas acredita que a responsabilidade social só pode ser praticada de maneira efetiva pelas organizações de grande porte (HANDY, 2005). Há empresas que apenas utilizam o conceito de maneira superficial criando, junto à sociedade uma imagem falsa de organização politicamente correta (COELHO; GOSLING, 2012).

Nota-se que a resistência das empresas de pequeno e médio porte (PMEs) em aderir às práticas socialmente responsáveis pauta-se, segundo os próprios gestores, na crença de que a responsabilidade social é um luxo ao qual elas não podem se dar, já que o foco estratégico é a sobrevivência dessas organizações no mercado, não havendo tempo, nem recursos para investir em ações sociais (GOMES; SANTOS; GOMES, 2005).

Essa mesma visão é compartilhada por inúmeras empresas familiares que não sabem como pensar a responsabilidade social estrategicamente, nem operacionalizar as ações de responsabilidade social junto aos seus stakeholders (SERPA; FOURNEAU, 2007). Assim, ao decidir aderir às ideias de responsabilidade social, é necessário que o gestor da organização conte com a colaboração de especialistas que saibam conduzir a empresa rumo a projetos sócio responsáveis (GONÇALVES; DESIDERIO; GUTIERREZ, 2006).

Cabe ressaltar que a adoção de uma postura estratégica em relação à responsabilidade social pode ser dificultada pela própria natureza e complexidade gestacional da empresa familiar.

Para Müller e Beuren (2010), este tipo de organização é fruto de anseios da família, sendo criada por um ou mais indivíduos de perspectiva empreendedora. Complementando esta definição, de acordo com Floriani e Rodrigues (2000), a empresa familiar tem sua jornada fundamentada na realização do sonho do fundador, que muitas vezes é o pai da família. Freitas e Barth (2010) acrescentam que o fundador de uma organização familiar espera que seu sonho se perpetue por de seus herdeiros. No entanto, a tendência dos filhos em seguir os passos do pai, mantendo e prosperando com a organização, mostra-se uma ideia esporádica (MÜLER; BEUREN, 2010); com isso, muitas vezes o processo de sucessão de poder torna-se extremamente conturbado, afetando os projetos em execução e o desempenho da organização (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

Além dessa natureza, as empresas familiares apresentam várias características peculiares que influenciam diretamente o processo de gestão: conservadorismo e centralização de autoridade por parte do fundador; as decisões são tomadas baseadas mais em sentimentos do que em aspectos racionais; existência de jogos de poder entre os membros da família para alcançar interesses pessoais; as relações entre membros da organização são baseada no estabelecimento de alto nível de confiança entre os indivíduos (OLIVEIRA, 1999). Segundo Centurion e Viana (2007) a presença de familiares em cargos técnicos e

operacionais, muitas vezes sem competência para ocupá-los, pode gerar conflitos, falhas de comunicação e dificuldades na execução da rotina da empresa, prejudicando seu crescimento e evolução.

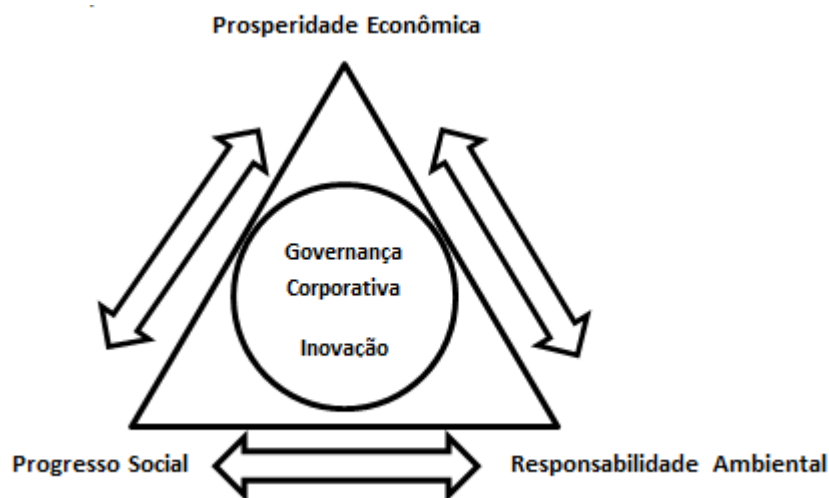
Quanto às estratégias, é comum que, nas empresas familiares, elas estejam atreladas a elementos de práxis sócio histórica, não obedecendo a uma lógica positivista, mas sim, interesses pessoais, fatos isolados e elementos cognitivos, resultando em um comportamento empresarial reativo e adaptativo às circunstâncias ambientais (ZANQUETTO FILHO, 2009).

Dentro do contexto apresentado, este trabalho tem como objetivo mapear as ações de responsabilidade socioambiental articuladas pelas empresas familiares do setor agroindustrial da região de Ribeirão Preto-SP.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

### 2.1. Desenvolvimento Sustentável

O desenvolvimento sustentável no âmbito empresarial pode ser entendido pela Figura 1, que expressa o conceito do *triple bottom line* ou do “tripé” do desenvolvimento sustentável (SUSTAINABILITY, 2009).



**Figura 1: Triple Bottom Line.**  
Fonte: LINS; SAAVEDRA (2007, p.54).

Por meio do tripé do desenvolvimento sustentável (*triple bottom line*) verifica-se que a organização deve articular, por meio de seu sistema de governança corporativa, os três eixos do desenvolvimento sustentável (econômico, social e ambiental), criando valor pela inovação, que é o fator competitivo que permite à organização sair à frente da concorrência e criar um ciclo virtuoso de crescimento e manutenção da competitividade, garantindo à sobrevivência da empresa à longo prazo (SUSTAINABILITY, 2009).

Observa-se que apesar do reconhecimento da necessidade de se trabalhar os três eixos de forma integrada, muitas organizações ainda não conseguem colocar esta filosofia em prática, criando situações de desequilíbrio e despertando o meio acadêmico para o

desenvolvimento de pesquisas voltadas a um melhor entendimento dessa relação de interdependência e do estudo em profundidade da complexidade de cada um dos eixos (SUSTAINABILITY, 2009).

Centralizando a discussão no eixo social, nota-se que para uma organização conquistar e manter uma imagem positiva perante o mercado, não basta produzir produtos e serviços com qualidade, gerar empregos e pagar seus impostos em dia; ela precisa, além disso, atuar de forma ética, demonstrando consciência no que diz respeito ao tratamento das questões relacionadas aos colaboradores e clientes, e ainda contribuir de forma efetiva com a minimização dos problemas sociais da comunidade (ASHLEY, 2006).

Surge nesse ínterim o conceito de responsabilidade social empresarial para tratar dos aspectos que envolvem a articulação do eixo social do desenvolvimento sustentável (ASHLEY, 2006). Desde, então, as questões relacionadas ao tema vêm ganhando atenção especial do meio empresarial e gerando diversos debates nas comunidades acadêmicas.

## 2.2. Responsabilidade Social Empresarial

Andrew Carnegie, considerado “o criador” do conceito da responsabilidade social, esclarece que o mesmo tem sua origem baseada em dois princípios fundamentais: caridade e custódia. O conceito de caridade, alude ao fato de que os mais abastados devem assistir os mais humildes, já o conceito de custódia requer que os mais abastados usufruam de suas propriedades em prol da sociedade (VASCONCELOS, 2007). Nessa visão inicial, as práticas filantrópicas são pontuais e baseiam-se na cooptação, e não num projeto coletivo de longo prazo, contribuindo para realimentar e manter a precariedade da pobreza. Corroborando com esta ideia Melo Neto e Froes (2005, p.79) afirmam que “a filantropia é figurada como o estágio inicial da responsabilidade social, sendo praticada pelos empresários através de doações a entidades assistenciais e filantrópicas, sem maior comprometimento”.

Atualmente, o conceito de responsabilidade social alude a uma organização eticamente governada por meio de uma gestão correta, justa e sustentável, que age em prol da sociedade e de seus *stakeholders*, evitando impactos sociais e ambientais negativos que por ventura possa causar (DIAS, 2012). O desenvolvimento social das organizações não deve estar relacionado apenas a ações filantrópicas, mas estar atrelado ao planejamento estratégico organizacional (PEREIRA; FENDRICH, 2009). A incorporação da responsabilidade social de uma organização à sua estratégia pode ocorrer por duas razões: interferência do mercado e do ambiente em que está inserida, ou ações de um ou mais membros da organização (WHITTINGTON et al., 2003; MACHADO FILHO; ZYLBERSTAJN, 2004). No primeiro caso, o ambiente da empresa impacta diretamente em suas ações de cunho social institucionalizando-as para seu ambiente interno; já no segundo, não há a institucionalização de ações, mas um ou mais indivíduos que iniciam uma ou mais práticas por razões estratégicas (OMETTO, BULGACOV, MAY, 2015).

A empresa socialmente responsável deve aspirar um envolvimento mais acentuado de seus funcionários com a empresa, possibilitando-lhes evoluir constantemente tanto pessoal como profissionalmente, além de buscar frequentemente melhorias nas condições de trabalho e tornar o ambiente empresarial o mais agradável possível de se conviver para que o trabalho se torne produtivo e prazeroso. Outro aspecto imprescindível é a valorização do meio ambiente, pois impactos ambientais tanto negativos quanto positivos são inevitáveis, todavia cabe à empresa administrá-los, evitando impactos negativos e expandindo positivos.

(GOMES, 2004).

A responsabilidade social também se apresenta como forma de um compromisso que a empresa deve ter perante o ambiente externo, de diversas formas, como, por exemplo, em seu modo de exploração dos recursos ambientais. Isso implica no comprometimento da empresa na participação em ações comunitárias na região em que está situada (GOMES; SANTOS; GOMES, 2005).

Pelos conceitos supracitados é possível estabelecer as diferenças entre filantropia e responsabilidade social, as quais estão apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2: Diferenças entre filantropia e responsabilidade social**

Filantropia	Responsabilidade Social
Ação individual e voluntária	Ação coletiva
Fomento da caridade	Fomento da cidadania
Base assistencialista	Base estratégica
Restrita a empresários abnegados	Extensiva a todos

Fonte: Adaptado de SOUSA (2006).

Em sincronia com as diferenças estabelecidas no Quadro 2, o conceito de responsabilidade social é mais amplo. Segundo Melo Neto e Froes (2005), a empresa deve investir em ações em prol dos seus funcionários, acionistas, clientes e fornecedores, além é claro de promover comunicações transparentes, dar retorno aos acionistas e assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e/ou consumidores.

### 2.3.Determinantes da Responsabilidade Social

No Brasil, o Instituto Ethos, o maior disseminador da responsabilidade social nas empresas, vem em uma crescente vertiginosa alcançando uma expansão de 11 para 780 grupos empresariais (que correspondem a 30% do PIB do país). O referido instituto se trata de uma organização mantida por empresários, que atua no Brasil desde 1998, com o fito de promover a gestão empresarial em prol da responsabilidade social corporativa. Sua contribuição técnica tem se pautado na contribuição em elaborar, difundir, e aplicar indicadores que permitam quantificar as respectivas ações por parte das empresas e desta forma, identificar a proporção de suas ações (GONÇALVES; DESIDERIO; GUTIERREZ, 2006).

Com base nos conceitos acima apresentados, o Quadro 3 sintetiza de forma objetiva quais ações devem ser articuladas pelas organizações para consolidarem um programa de responsabilidade social com foco estratégico.

**Quadro 3. Programa de Responsabilidade Social Empresarial**

RESPONSABILIDADE SOCIAL E OS STAKEHOLDERS	
Público interno	<p><b>Diálogo com sindicatos:</b> possui acordo coletivo com sindicato da categoria principal</p> <p><b>Gestão participativa:</b> disponibilizar informações sobre a empresa como histórico, missão, valores; comunica políticas e estratégias da organização; busca a integração do funcionário;</p> <p><b>Respeito ao indivíduo:</b> cumpre a legislação trabalhista; combate o trabalho infantil; possui projetos voltados ao desenvolvimento das competências dos filhos dos empregados;</p> <p><b>Trabalho decente:</b> monitora o nível de satisfação dos empregados; investe no desenvolvimento profissional; apresenta sistema de avaliação de desempenho; apresenta plano de carreira.</p>
Fornecedores	<p>Possui política e critérios estruturados para seleção e avaliação de fornecedores; apresenta clareza e justiça na negociação dos contratos com fornecedores; realiza avaliação periódica do desempenho dos fornecedores, dando <i>feedback</i> para os mesmos;</p>

Consumidores e clientes	Ações corretivas são articuladas para manter a satisfação do cliente; possui políticas e mecanismos formais para ouvir e avaliar as sugestões dos clientes; sistema de atendimento ao consumidor é proativo; realiza estudos sobre os danos potenciais que seus produtos e serviços podem causar ao consumidor; segue rigorosamente o código do consumidor;
Meio ambiente	Cumprir rigorosamente os requisitos exigidos pela legislação nacional; possui sistema de gestão ambiental; adota postura preventiva em relação à questão ambiental; verifica origem dos insumos madeireiros e florestais; desenvolve produtos e serviços sustentáveis; desenvolve ações de educação ambiental para os funcionários e respectivos familiares; desenvolve parcerias promovendo a gestão ambiental na cadeia produtiva.
Comunidade	Possui políticas e mecanismos formais para ouvir e avaliar as sugestões e reclamações da comunidade; procura antecipar-se às demandas da comunidade; desenvolve e apoia projetos sociais; destina recursos financeiros para realização de investimento social; intercede junto ao poder público para a viabilização de projetos sociais.
Sociedade	Participa de grupos e comissões relacionadas ao setor de atuação da empresa; participa de grupos e comissões relacionadas a questões de interesse público.
Governo	Paga rigorosamente os tributos; adota práticas anticorrupção e antipropina; possui política formal de financiamento de campanha política com critérios claros; desenvolve e apoia programas e projetos sociais governamentais.

Fonte: Instituto Ethos (2013).

Pelo Quadro 3, fica evidente que a atividade social da empresa pode ser efetivada por meio do voluntariado de seus profissionais, disponibilização de verbas, doação de produtos ou serviços, no sentido de colaborar e, a médio e longo prazo, dar autonomia a essas instituições sociais. Mas não se trata apenas de doar dinheiro, mas sim de mobilizar a empresa em prol de uma causa e fazer parcerias bem articuladas com organizações da sociedade civil para estimular movimentos sociais organizados cada vez mais autônomos (PASSADOR, 2002).

No Brasil, o crescimento das práticas socialmente responsáveis nas empresas é simultâneo à exposição midiática por meio dos meios de comunicação em massa, expondo ao público consumidor o compromisso que as empresas vêm demonstrando frequentemente em relação à responsabilidade social. Também é cada vez mais frequente bonificações a tais empresas como premiações e certificações, divulgando-as e conseqüentemente estimulando outras empresas a aderirem à ideia (TATIM; GUARESCHI, 2012).

É importante destacar que nem sempre a responsabilidade social está sendo praticada de maneira voluntária e solidária pelas empresas. No caso de ações exigidas por lei e que visam o direito público, não se trata de solidariedade, e sim justiça. As ações da organização salvo as que permeiam o campo da legalidade podem ser caracterizadas como solidárias, do contrário tratam-se de obrigações sociais (ARAÚJO, 2006).

A fim de atualizar as organizações ao termo de responsabilidade social, surge a nova ISO 26000, que altera a percepção errônea de que a responsabilidade social é uma ideia momentânea ou modista, pelo contrário, caracteriza-a com um novo conceito de empresa socialmente ativa (DIAS, 2012). Além da ISO que busca atualizar as organizações no tocante a responsabilidade social, analisa-se também a existência de uma norma no Brasil criada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT NBR 16001) apresentando questões essenciais para a prática da RS (GONÇALVES; DESIDERIO; GUTIERREZ, 2006). A ABNT NBR 16001 está relacionada com o modelo de gestão socialmente responsável, contemplando ações de forte dimensão ética e transparente, tal como o apoio da empresa nos pilares da sustentabilidade (RAMOS, 2010).

## 2.4. Empresa Familiar

Antes de apresentar o conceito e o funcionamento das empresas familiares torna-se essencial compreender a noção da família no mundo atual, pois é a partir dos modelos familiares existentes atualmente que pode surgir a noção de empresas familiares (MACHADO, 2005).

As transformações ocorridas no modelo familiar ocidental, com o crescente declínio da família patriarcal vêm causando impactos em empresas familiares (MACHADO, 2005). Este declínio, segundo Castells (1999) apud Machado (2005), se deu principalmente na década de 1980 com a globalização e a entrada das mulheres no mercado de trabalho. Com isso, atualmente é possível existir uma empresa familiar constituída por uma família mono parental, na qual trabalham, por exemplo, mãe e filha. Apesar disso, muitos estudos continuam sendo desenvolvidos, com o enfoque de empresa familiar e família patriarcal. Nesse sentido, a complexidade do tema se dá tanto pela dificuldade em compreender os novos arranjos familiares, como pela heterogeneidade de modelos de estruturas familiares dentro de uma mesma cultura (MACHADO, 2005).

Levando em conta o envolvimento da família no negócio pode-se classificar a empresa familiar em três modelos (LETHBRIDGE, 1997):

- a) **O tradicional:** o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce soberania sobre a gestão do negócio;
- b) **O híbrido:** o capital é aberto, mas a família ainda possui o controle do negócio, havendo, entretanto, maior transparência e participação na gestão por profissionais não-familiares; e
- c) **O de influência familiar:** o capital é aberto e a maioria das ações está sob o poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão do negócio, mantém uma influência estratégica por meio da participação acionária.

A partir disso, pode-se compreender a complexidade do tema, bem como a relevância que ele apresenta no nosso país. Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE em 1994 indicou que as micro e pequenas empresas brasileiras (sendo, em sua maioria, empresas familiares) representavam 28% do faturamento de toda indústria do país e cerca de 40% de toda mão de obra (GRAÇA, MASTELLA, [200-]).

Apesar do crescimento exponencial do número de empresas familiares no Brasil, nem todas conseguem manterem-se competitivas no mercado e apenas 5% delas consegue sobreviver além da terceira geração. Os principais motivos causadores dessa extinção maciça de empresas familiares são problemas de gestão como falta de profissionalização, falta de planejamento e conflitos no momento da sucessão (MOREIRA JÚNIOR, 2006).

## 3. METODOLOGIA

Este trabalho é uma pesquisa aplicada (GODOY, 1995), de caráter descritivo (SALOMON, 1991) e abordagem qualitativa (BRYMAN, 1989), utilizando como método de pesquisa o estudo de caso (YIN, 2005). Vale destacar que esse é o procedimento técnico mais utilizado nas pesquisas com empresas familiares, pois permite avaliar uma situação dentro do contexto da organização familiar, permitindo a identificação de padrões de interação recorrentes que explicitam as especificidades deste tipo de organização (BORGES; LESCURA, 2012).

Para a consecução do trabalho foi adotado como método de coleta de dados a entrevista semiestruturada (RICHARDSON, 1999), que é a técnica de coleta de dados mais empregada nas pesquisas com empresas familiares, sendo comumente conjugada com a técnica de observação e de análise documental (BORGES; LESCURA, OLIVEIRA 2012).

Como método de análise de dados, foi escolhida a análise de conteúdo, que uma técnica que permite ao pesquisador classificar e comparar com maior facilidade as informações obtidas nas entrevistas, facilitando posteriormente a caracterização e análise das variáveis de pesquisa (AAKER; KUMAR; DAY, 2004). Esta é a técnica de análise mais difundida nas pesquisas sobre empresas familiares no Brasil, sobretudo devido a sua praticidade e difusão entre os pesquisadores, e à utilização de uma abordagem qualitativa de investigação (BORGES; LESCURA, 2010).

Quanto às unidades de análise o critério de seleção principal foi por conveniência (RICHARDSON, 1999), ou seja, participaram do estudo as empresas familiares do setor agroindustrial que aceitaram contribuir com a pesquisa. A ideia foi selecionar três organizações familiares que estivessem em diferentes estágios de ciclo de vida, a fim de identificar as semelhanças e diferenças das mesmas em relação às estratégias socioambientais. Para atendimento deste critério foi utilizado o conceito de ciclo de vida proposto por Werner (2004), que estrutura a vida de uma empresa familiar em quatro estágios:

- a) **Estágio um:** é o período em que os empreendedores geralmente começam suas empresas e definem sua missão e valores;
- b) **Estágio dois:** a organização apresenta sinais de maturidade e está consolidada no mercado, encontrando-se rumo à sucessão;
- c) **Estágio três:** é a fase da identificação das soluções. Pais e filhos trabalham juntos e se enxergam como iguais; e
- d) **Estágio quatro:** os fundadores já têm mais de sessenta anos e é preciso tomar uma decisão quanto à sucessão. Os herdeiros se aproximam dos quarenta anos e já têm condições de assumir a direção.

## 4. ESTUDO MULTICASOS

### 4.1. Caracterização das empresas familiares analisadas

A fim de identificar as ações de responsabilidade social adotadas por empresas familiares, foram escolhidas três empresas da região de Ribeirão Preto - SP do setor agroindustrial. A fim de preservar a privacidade de cada organização, os nomes das empresas não foram revelados no decorrer do trabalho, e a fim de diferenciá-las umas das outras, a denominação escolhida foi de E1 (Empresa 1), E2 (Empresa 2) e E3 (Empresa 3).

A E1, cujo ramo de atividades é a de fabricação de peças apresenta cerca de 135 funcionários. Na entrevista, a empresa foi representada pelo Analista do Sistema de Gestão da Qualidade, pelo fato de ser a pessoa apropriada para falar sobre questões de responsabilidade social e principalmente questões ambientais pelo fato da empresa estar se preparando para implantar a ISO 14001 e o setor do referido analista é o responsável por esse procedimento. A empresa familiar se encontra no Estágio 3 do seu ciclo de vida pois o(a) filho(a) do fundador já assume um cargo de confiança e vêm se preparando para uma futura sucessão visto que o fundador já tem mais que 60 anos.

A E2, cujo ramo de atividades é o comércio de produtos agrícolas apresenta cerca de 110 funcionários. Na entrevista, a empresa foi representada pela Coordenadora de Vendas,



pelo fato de ser filho(a) do fundador da empresa, se tornando uma das pessoas mais apropriadas para falar sobre quaisquer questões a respeito da organização, inclusive questões de responsabilidade social. A empresa familiar se encontra no Estágio 4 do seu ciclo de vida pois o(a) bisneto(a) do fundador já assume um cargo de confiança e vêm se preparando para uma terceira sucessão.

A E3, cujo ramo de atuação é a prestação de serviços no setor agrícola, apresenta cerca de 25 funcionários. Na entrevista, a empresa foi representada pelo próprio fundador. A empresa familiar se encontra no Estágio 1 do seu ciclo de vida.

#### **4.2. Visão do conceito de responsabilidade social empresarial**

Os discursos dos entrevistados da E1 e da E2 a respeito da definição do conceito de Responsabilidade social foram bem semelhantes, ambos consideram o tema relevante pelo impacto positivo que provoca na sociedade, como pode ser observado pela fala do entrevistado da E1: “Ela seria a forma de atuação da empresa com um bom impacto na sociedade”.

Já o entrevistado da E3 apresentou uma posição divergente em comparação aos outros entrevistados. Para ele, o simples fato da empresa empregar seus funcionários já enquadraria a mesma como uma empresa socialmente responsável. Pode-se observar este fato na fala do próprio entrevistado da E3: “O fato de os funcionários estarem empregados é responsabilidade social. Alguns funcionários nós incentivamos nos estudos pagando parte da faculdade.”

Pelos discursos dos entrevistados é possível perceber que todos entrevistados tem um conceito vago sobre o tema e nenhum deles soube expressar com clareza o conceito de responsabilidade social. Entretanto, os entrevistados da E1 e da E2 ao menos entendem a importância do tema para a sociedade, que é apenas um dos *stakeholders* que sofre influência nas ações de RSE. Já o E3, não soube explicar o significado do tema e considerou a contratação dos empregados uma ação socialmente responsável, quando, na realidade, este fato não apresenta relação com o tema desta pesquisa.

#### **4.3. Ações de RSE voltadas ao público interno**

No tocante às ações de responsabilidade social, voltadas ao público interno, foi possível perceber nas empresas que todas elas adotam práticas de integração entre os funcionários e eventos em datas comemorativas como, por exemplo, natal, ano novo, etc.

Além dessas ações, não foram percebidas outras práticas voltadas ao público interno com exceção à E1 que realizou recentemente pesquisa de clima organizacional para identificar o nível de satisfação de seus colaboradores, conforme descrito pelo próprio entrevistado: “... foi feita a pesquisa de clima organizacional esse ano, mas ainda não tenho o resultado, ainda não me foi passado.” (E1)

Ainda assim, as ações voltadas ao público interno são tímidas por parte das empresas analisadas e em nenhuma dessas organizações foi observado um plano de carreira definido e ou ações em prol do desenvolvimento de seus funcionários.

Foi possível perceber, por meio das entrevistas, que o valor e a missão das empresas são transmitidos aos funcionários basicamente por meio de treinamentos, com exceção da E2 que usa de outras ferramentas para esse fim, como pode ser observado nos dizeres da

entrevistada da referida empresa: “São transmitidos na hora da contratação, eles recebem um livretinho que tem os valores, missão, histórico, algumas regras de conduta que a gente exige. E também deixamos disponível no nosso site.” (E2)

A seguir, no quadro 8, estão listadas todas ações articuladas pelas empresas analisadas em prol do corpo de funcionários que as compõe.

**Quadro 8.** Ações de responsabilidade social voltadas ao público interno adotadas pelas empresas entrevistadas

E1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de material escolar para filhos dos funcionários</li> <li>• Convênio médico é oferecido aos funcionários</li> <li>• Avaliações de desempenho periódicas</li> <li>• Pesquisa de clima organizacional</li> </ul>
E2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração dos funcionários na equipe de futebol da empresa.</li> <li>• Confraternizações de fim de ano entre funcionários com a participação das famílias.</li> <li>• Avaliação de desempenho por meio de indicadores de produção.</li> </ul>
E3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confraternizações mensais para aniversariantes e anuais para todo corpo de funcionários</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.4. Ações de RSE voltadas aos fornecedores

No tocante às ações de responsabilidade social, voltadas ao público externo (fornecedores), pode-se perceber que as ações das empresas são mais bem definidas com relação às ações voltadas à sociedade e ao público interno, prezando pela qualidade do produto que será comprado do fornecedor. A única empresa que não declarou apresentar um procedimento formalizado para definição de fornecedores foi a E3 que, na figura de seu proprietário, apresentou uma resposta vaga a respeito do tema: “A gente orça os preços e depois vê a qualidade de cada um” (E3).

As demais empresas declararam ter algum tipo de procedimento definido no tocante a escolha de seus fornecedores como pode ser observado no discurso do representante de cada uma delas: “Nós temos nosso setor da qualidade que eles avaliam com controle de recebimento, e também tem a parte de suprimentos que o pessoal faz as cotações sempre com três fornecedores do mesmo material [...]” (E2).

A seleção pode ser feita através de uma necessidade de algum desenvolvimento ou pode ser escolhido através de [...] se ele tem alguma tecnologia específica. Essa seleção depende da avaliação, que é aquilo que a gente viu, que ele é avaliado através de certificações de qualidade ou auto avaliações (E1).

A seguir, no quadro 9, estão listadas todas ações articuladas pelas empresas analisadas no tocante aos seus fornecedores.

**Quadro 9.** Ações de responsabilidade social voltadas aos fornecedores adotadas pelas empresas entrevistadas

E1	É feita uma avaliação do fornecedor por meio de certificações ou por meio de relatório de auto avaliação, antes do fechamento do acordo de fornecimento entre as partes.
E2	O setor de suprimentos da empresa faz as cotações sempre com três fornecedores do mesmo material antes do fechamento do acordo de fornecimento entre as partes.
E3	Os preços são orçados e a qualidade é avaliada antes do fechamento do acordo de fornecimento entre as partes.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.5. Ações de RSE voltadas aos consumidores

No tocante às ações de responsabilidade social, voltadas aos consumidores e clientes, é possível perceber algumas ações isoladas por parte das empresas, como por exemplo, pesquisa de satisfação de clientes e práticas de fidelização dos mesmos. Entretanto essas ações são praticadas por apenas algumas dessas empresas. Além disso, apenas uma das três empresas analisadas possui um departamento de SAC para tratar as reclamações dos clientes.

Em relação ao monitoramento da satisfação dos clientes, só foi possível perceber essa prática na E1 que realiza pesquisas de satisfação conforme descrito pelo gestor da empresa.

É feito anualmente um questionário com perguntas de múltipla escolha que envolve os requisitos dos clientes, elas são enviadas à carta de clientes que realizaram compras no período de 1 ano. Tem um prêmio de adesão a pesquisa, para os que respondem a pesquisa tem um sorteio no final de um prêmio (E1).

Já em relação às práticas de fidelização dos clientes, pode-se observar que duas das três empresas analisadas apresentam algumas ações isoladas, ainda que tímidas e pouco desenvolvidas, como pode ser observado nos discursos dos gestores.

Nós temos o nosso vendedor chefe e ele realiza visitas em todos estados, com os principais clientes, ele costuma visitar os clientes maiores para fidelizar. E também a gente também contribui com brindes quando o cliente precisa, boné, camiseta, esse tipo de coisa (E2).

Fazer visitas para conhecer as instalações da fábrica, a forma de produção dos nossos produtos, conhecer a aplicação dos nossos produtos, as visitas também dos funcionários até os nossos clientes, a qualidade dos nossos produtos, o bom atendimento na parte das reclamações também do SAC (E1).

Apesar de existirem algumas práticas isoladas por parte das empresas no tocante aos consumidores e clientes, apenas a E1 possui um departamento de SAC para tratativa de reclamações de clientes, enquanto que as outras empresas tratam essas reclamações de clientes de maneira informal, como pode ser observado no discurso do gestor da E3: “Via telefone e por e-mail. A recepcionista que resolve, se ela não conseguir resolver ela passa para os supervisores ou para mim que sou o dono” (E3).

Um destaque a ser feito é o fato de que nem todas as empresas analisadas têm conhecimento a respeito do código de defesa do consumidor. Este fato pode ser observado pelo discurso do E3 que, ao ser perguntado a respeito do seguimento que a empresa tem em relação ao código de defesa do consumidor, apresentou a seguinte resposta: “Não, a gente não acompanha” (E3).

A seguir, no quadro 10, estão listadas todas as ações articuladas pelas empresas analisadas no tocante ao seu público consumidor.

**Quadro 10.** Ações de responsabilidade social voltadas ao público externo (consumidores e clientes) adotadas pelas empresas entrevistadas

E1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São feitas pesquisas para monitorar a satisfação do público consumidor.</li> <li>• São adotadas algumas práticas de fidelização dos clientes como visitas à fábrica.</li> <li>• A empresa possui um departamento específico para tratamento de reclamações de clientes (SAC).</li> </ul>
E2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São adotadas algumas práticas de fidelização dos clientes como visita aos clientes e oferecimento de brindes.</li> </ul>
E3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações ainda tímidas, porém há planejamento para serem mais amplamente executadas futuramente.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.6. Ações de RSE voltadas ao meio ambiente

No tocante às ações de responsabilidade social, voltadas ao meio ambiente, pode-se perceber que as empresas analisadas não possuem políticas bem definidas, com exceção da E3 que possui uma política de descarte de resíduos, que de acordo com o discurso do seu gestor, funciona da seguinte forma: “Os resíduos são coletados para uma empresa cadastrada pela secretaria do meio ambiente e eles incineram os resíduos” (E3).

Já a E1, apesar de não possuir uma política bem definida, apresenta algumas práticas esporádicas de descarte de resíduos, conforme informado pelo gestor da empresa: “os resíduos perigosos são destinados a aterros devidamente registrados, com licença de operação, os resíduos são classificados com o CADRE, todos possuem a correta destinação e separação”. (E1).

Em relação ao processo produtivo dessas empresas, nenhuma delas declarou possuir em seu portfólio algum produto de cunho sustentável, o que poderia ser uma forma de se diferenciar no mercado perante os concorrentes. Entretanto, a E3, prestadora de serviços agrícolas, declarou, na figura de seu gestor, oferecer um serviço ecológico ao seu cliente, o que poderia ser uma diferenciação da empresa no mercado. O discurso do gestor evidencia esse fato: “A gente vende serviço. O serviço que a gente vende tem um resultado ecológico. Na análise de solo é possível economizar a quantidade de adubo usada” (E3).

A seguir, no quadro 11, estão listadas todas as ações articuladas pelas empresas analisadas no tocante ao seu público consumidor.

**Quadro 11.** Ações de responsabilidade social voltadas ao meio ambiente adotadas pelas empresas entrevistadas

E1	Práticas de descarte de resíduos perigosos.
E2	Não desenvolve nenhum tipo de ação voltada ao meio ambiente.
E3	Coleta e destinação adequada dos resíduos por uma empresa cadastrada pela secretaria do meio ambiente

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.6. Ações de RSE voltadas à comunidade e sociedade

No que se refere às ações de responsabilidade social voltadas às sociedades e comunidades em que as empresas estão inseridas, foi possível analisar que a maioria das ações direcionadas pelas empresas estão relacionadas a doações a entidades carentes e a templos religiosos.

Os discursos dos gestores são bem semelhantes quando questionados a respeito de ações de cunho social, como pode ser observado a seguir: “Eu sei que eles ajudam as festas da igreja, não sei diretamente o que eles ajudam, mas também tem a entrega de presentes pra crianças no natal, essas coisas” (E1). “Como eu falei, nada específico, a gente contribui com as entidades da cidade, mas nenhum programa específico da empresa” (E2). “Só ajuda de entidades carentes. Tem um projeto em vista, mas ainda não saiu do papel” (E3).

No tocante à relação das empresas com a sociedade, todas declararam ter uma relação harmoniosa e não relataram nenhum problema ocorrido que tenha prejudicado alguma das partes.

Todas as empresas analisadas participam de grupos de seus setores de atuação como pode ser observado nos discursos dos gestores: “A empresa é associada ao SINDIPEÇAS, o sindicato nacional da indústria de componentes para veículos automotores” (E1). “Participa sim, da ABMAQ que é a Associação brasileira de máquinas, participa também da FIESP, do SIESP. Em relação a feiras, a gente participa do Agrishow” (E2). “Sim, fazemos parte do Programa Inter Laboratorial do IAC de Campinas” (E3).

A seguir, no quadro 12, estão listadas todas as ações articuladas pelas empresas analisadas no tocante à sociedade e comunidade.

**Quadro 12.** Ações de responsabilidade social voltadas à sociedade e comunidade adotadas pelas empresas entrevistadas

E1	A empresa realiza contribuições a entidades carentes e templos religiosos.
E2	A empresa realiza contribuições a entidades carentes.
E3	A empresa realiza contribuições a entidades carentes.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.7. Ações de RSE voltadas ao governo

No que se refere às ações de responsabilidade social voltadas ao governo, todas as empresas garantiram respeitar a política fiscal e cumprir o pagamento dos tributos de acordo com a lei sem atrasos ou qualquer tipo de evasão.

No tocante ao atraso no pagamento de tributos faz-se necessário fazer uma ressalva em relação a E2 que, segundo seu gestor, já passou por uma situação de atraso, porém foi um fato isolado sem reincidência como o próprio gestor relata: “Teve uma vez só e já faz um tempinho, mas agora não, recentemente não teve. Isso é controlado pela controladoria. Antes quando teve o atraso, não tinha ainda” (E2).

Em relação a projetos governamentais apoiados pelas empresas analisadas, o programa “Jovem aprendiz” foi citado por duas delas (E2 e E3) conforme relato dos gestores: “Temos 3 aprendizes aqui na empresa. Eles trabalham meio período quatro vezes por semana, pois uma vez por semana eles participam de um curso que eles fazem...” (E2). “Já teve jovem aprendiz aqui, acho que é só isso” (E3).

A seguir, no quadro 13, estão listadas todas as ações articuladas pelas empresas analisadas no tocante à sociedade e comunidade.

**Quadro 13.** Ações de responsabilidade social voltadas ao governo adotadas pelas empresas entrevistadas

E1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa cumpre estritamente a política fiscal.</li> <li>• A empresa não declarou apoiar nenhum tipo de projeto governamental.</li> </ul>
E2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa cumpre estritamente a política fiscal.</li> <li>• A empresa afirmou já ter recebido jovens aprendizes no passado.</li> </ul>
E3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa cumpre estritamente a política fiscal.</li> <li>• A empresa afirmou já ter recebido jovens aprendizes no passado.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É inegável a importância de ações de cunho sócio responsável por parte das organizações, especialmente pela demanda do público consumidor por empresas que respeitem o meio ambiente, apresentem ações em prol da sociedade, da comunidade e do próprio público consumidor.

Pelo fato do foco da pesquisa ser em empresas familiares, foi possível observar as peculiaridades deste tipo de organização, bem como identificar seu nível de envolvimento com as ações de caráter social. Além disso, foi possível observar aspectos externos ao objeto da pesquisa, como a falta de profissionalização e a falta de padronização das principais práticas e políticas dessas empresas, revelando modelos de gestão informais e pouco especializados.

No tocante à rede de relações das empresas, foi possível observar que as empresas ainda têm muito a evoluir nas relações com seus *stakeholders*. Apesar de algumas delas terem políticas formalizadas de seleção de fornecedores, descarte de resíduos e atendimento a clientes, as ações ainda são tímidas e a preocupação com os *stakeholders* ainda não é ponto chave para nenhuma delas.

É possível destacar alguns pontos positivos oriundos da análise das empresas que é o fato de algumas delas estarem buscando a certificação ISO a fim de padronizar seus procedimentos e também criar políticas formalizadas de descarte de resíduos e preocupação com o meio ambiente. Além disso, é de extrema relevância citar que em todos os casos ao menos uma empresa declarou executar algum tipo de ação em prol de seu *stakeholder*, mesmo que de caráter esporádico.

Tendo em vista os objetivos do trabalho foi possível obter resultados na pesquisa que puderam ser comparados com a literatura e permitiram o alcance da conclusão de que apesar da alta relevância do tema responsabilidade social empresarial, as empresas familiares agroindustriais estudadas ainda não conseguem enxergá-lo como algo primordial para suas estratégias organizacionais, visto que a real prioridade delas é a própria sobrevivência. Com isso, as principais ações tomadas pelas empresas são esporádicas de cunho filantrópico e na visão de seus gestores, essas ações já são suficientes para caracterizar a gestão da empresa como socialmente responsável.

É preocupante perceber que a produtividade e a lucratividade ainda sobrepõem a responsabilidade social na maioria das organizações, principalmente familiares em estágio inicial, mas na medida em que as empresas familiares passarem a perceber que a produtividade e as ações sociais mantêm forte relação e que a responsabilidade social é um tema que eleva qualquer empresa a um patamar acima de seus concorrentes, elas irão evoluir exponencialmente no mercado concomitantemente com a harmonia na relação entre

*stakeholders* em prol do bem de todos (diretamente e indiretamente relacionados às organizações).

No decorrer do trabalho, foi possível observar algumas limitações que impactaram no desenvolvimento do mesmo, como por exemplo, o fato de se tratar de um estudo multicasos e, portanto, não foi possível generalizar os dados e sim tratar cada situação como única com suas particularidades e peculiaridades. Além disso, a resistência por parte das empresas foi outro gargalo para o desenvolvimento da pesquisa.

Apesar de todas as limitações e obstáculos, o trabalho se desenvolveu conforme esperado e o objetivo da pesquisa pôde ser cumprido.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D; KUMAR, V; DAY, G. **Pesquisa de Marketing**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004
- ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 4, p. 78-86, 2001.
- ARAÚJO, M. R. M. Exclusão social e responsabilidade social empresarial. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 11, n. 2, p. 417-426, 2006.
- ASHLEY, P. Educação para o consumo ético e sustentável. **Revista Eletrônica Mestrado Educacional**, v.16, janeiro/junho de 2006.
- BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração:novo cenário competitivo**. 2 ed. São Paulo:Atlas, 2006.
- BORGER, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. 2001. 254 f. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2001.
- BORGES, A. F; LESCURA, C. Aspectos Metodológicos da Pesquisa sobre Empresas Familiares no Brasil. **Anais. VI EGEPE**, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife-PE, 14 a 16 de Abril de 2010.
- BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. **Organizações&Sociedade**, Salvador, v.19, n. 61, p. 315-332, 2012.
- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**.London: UnwinHyman, 1989.
- CARRIGAN, M. Positive and Negative Aspects of the Societal Marketing Concept: Stakeholder Conflicts for the Tobacco Industry. **Journalof Marketing Management**, Vol. 11, 469-485, 1995.
- CERVO, A.; BERVIAN, P. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books,1996.
- COELHO, M. F.; GOSLING, M. Competitividade e Responsabilidade Social Corporativa na Hotelaria. **Anais. XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: EnANPAD, 22 a 26 de setembro de 2012.
- COSTA, R.A **contribuição da ciência contábil para a preservação do meio ambiente**. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação). Ciências Contábeis. UFSC. Santa Catarina. 2002.
- DIAS, R. **Responsabilidade social: fundamentos e gestão**. São Paulo: Atlas, 2012. 214 p.
- DONATTI, L. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 10, p. 56-63, 1999.

- DURÃO, J. V. **Perfil e Panorama Atual da Responsabilidade Social Empresarial: Uma análise da indústria paulista**. Dissertação (Mestrado) Instituto de Economia. Rio de Janeiro:UFRJ, 2004.
- FREITAS, E. C.; BARTH, M. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar? **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 7, n. 3, p. 158-185, 2011.
- GOMES, D. V. Educação para o consumo ético e sustentável. **Revista Eletrônica Mestrado Educacional**, v.16, janeiro/junho de 2006.
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas,1996.
- GOMES, K. N. M. **Responsabilidade social nas empresas: uma nova postura empresarial** :O caso CST. In: Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2004. v. 3, p. 33-73.
- GOMES, P. A.; SANTOS, L. M. L.; GOMES, J. V. Responsabilidade social: análise das dimensões sistêmicas nas pequenas e grandes empresas. **Revista Capital Científico do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, Guarapuava, v. 3, n. 1, p. 77-90, 2005.
- GONÇALVES, A.; DESIDERIO, A.; GUTIERREZ, G. L. A responsabilidade social das empresas. **ORG & DEMO**, v. 7, n. 1/2, p. 135-152, 2006.
- GRAÇA, M. S.; MASTELLA, A. S. **Estudo Exploratório do Processo de Sucessão em Empresas Familiares da Região Metropolitana de Campinas**.Campinas. 200-.
- HANDY, C. Para que serve uma empresa? In: RODRIGUEZ, M. V. R. (org.) **Ética e Responsabilidade Social nas Empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.p.118-133.
- INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial: 2004**. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2004. 68 p.
- INSTITUTO ETHOS. **O que é RSE**. Disponível em: <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx)>. Acesso em: 08 abr. 2013.
- LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista BNDES**, Rio de Janeiro, n. 7, p. 1-18, 1997.Disponível em:<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2013.
- LINS, C.; SAAVEDRA, R. **Sustentabilidade corporativa no setor sucroalcooleiro brasileiro**. Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável. Rio de Janeiro. Ago.2007.
- MACHADO, H. V. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em estudo**, v. 10, n. 2, p. 317-323, 2005.
- MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1991.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C. A Administração do Terceiro Setor. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**. Rio de Janeiro, p. 78-101 , 2005.
- MOREIRA JÚNIOR, A. L. **Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa**. 2006. 120 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- MÜLER, E. T.; BEUREN, I. M. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 26, n. 76, p. 105-120, 2010.]



- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999. 256 p.
- OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.
- OMETTO, M. P.; BULGACOV, S.; MAY, M. R.; **A Efetividade dos Estrategistas da Responsabilidade Social Empresarial.** O&S. Salvador, Bahia. v.22, n.74, p. 423 – 442. 2015.
- PASSADOR, C. S. A responsabilidade social no Brasil : uma questão em andamento. **Anais . VII Congresso Internacional del CLAD sobre laReformadel Estado y de laAdministración Pública**, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002
- PEREIRA, L.; FENDRICH, L. J. Políticas e práticas de responsabilidade social corporativa em empresas do interior de Santa Catarina e do Paraná: Referenciais de sustentabilidade. **Anais.In: ENCONTRO DA ANPAD**, 33., 2009, São Paulo. São Paulo: ANPAD, 2009.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE JABOTICABAL.**Estatísticas.** Disponível em:<<http://www.jaboticabal.sp.gov.br/2010/index.php/conteudo/visualizar/estatisticas>>. Acesso em 01 set. 2014.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO PRETO. **Dados econômicos.** Disponível em: <<http://www.ribeiraopreto.sp.gov.br/crp/dados/i01principal.htm>>. Acesso em: 09 mai. 2013.
- RAMOS, A. J. G. N. **A norma ABNT NBR 16001 sistema de gestão de responsabilidade social como ferramenta de estratégia de negócio:** um estado de caso Serasa Experian. 2010. 104 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.
- RIBEIRÃO PRETO E REGIÃO CONVENTION & VISITORS BUREAU. **Indicadores.** Disponível em: <<http://www.ribeiraopretoconvention.org.br/nossa-indica.php>>. Acesso em: 09 mai. 2013.
- RICHARDSON, R. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, A. M.; SOUZA, L. R. H. Desenvolvimento sustentável: a integração entre responsabilidade social de empresas de grande porte e o desenvolvimento econômico de seus pequenos fornecedores. **Anais do XXIV ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção.** - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.
- SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia.** 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- SANCHES, C. S. Gestão Ambiental Proativa. **RAE.Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, Jan./Mar. 2000.
- SERPA, D. A. F.; AVILA, M. G. Efeitos da responsabilidade social corporativa na percepção do consumidor sobre preço e valor: um estudo experimental. 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2006.
- SERPA, D. A. F.; FOURNEAU, L. F. Responsabilidade Social Corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 3, p. 83-103, 2007.
- SILVA, M. V. **O comportamento informacional de advogados: um estudo com profissionais que atuam na cidade de Marília e região.** 2010. 114 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2010.

- SILVEIRA, S. S. Estado da arte do social: uma perscrutação às práticas de responsabilidade social empresarial. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 103, p. 532-553, 2010.
- SOUSA, A. C. C. **Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável: A incorporações do conceito à estratégias empresariais**. Mestrando em ciências em planejamento energético da UFRJ: Setembro/2006.
- SOUZA, M.J.B.; FERREIRA, E. Responsabilidade Social em Organizações Turísticas. In: PHILIPPI Jr., A.; RUSCHMANN, D. M. (editores). **Gestão Ambiental e Sustentabilidade do Turismo**. Barueri - São Paulo: Manole, 2010. p.755-773
- SUSTAINABILITY. Disponível em: <<http://www.sustainability.com>>. Acesso em: 22 abr. 2009.
- TATIM, D. C.; GUARESCHI, P. A. O nosso negócio é o bem comum: representações sociais no discurso da empresa socialmente responsável. **PSICO**, Porto Alegre, v. 43, n. 2, p. 147-154, 2012.
- TEODÓSIO, A.S.S.; BARBIERI, J.C; CSILLAG, J.M. Sustentabilidade e Competitividade: Novas Fronteiras a partir da Gestão Ambiental. **Revistas Gerenciais**, São Paulo, v. 5, n.1, p. 37-49, janeiro/junho, 2006.
- THUROW, L. **O futuro do capitalismo**: como as forças econômicas moldam o mundo do amanhã. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- VASCONCELOS, R. C. **Ética e responsabilidade em empresas familiares**: um ensaio. 2007. 54 f. Trabalho de Conclusão do Curso (Especialização em Gestão de Pessoas e Negócios) – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caruaru, Caruaru, 2007.
- WERNER, R.. **Família e negócios**: um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004. 150 p.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos, Bookman companhia Ed; 3ª Edição, 2005.
- ZACCARIOTTO, C. C. **Fases da Responsabilidade Social Corporativa (RSC)**: A Evolução do Conceito de RSC. Caderno Profissional de Administração, UNIMEP. v.5, n.2, 2015.
- ZANQUETTO FILHO, H. A Estratégia como Prática: O Caso de uma Empresa Familiar do Setor Moveleiro. **Anais**. XXXIII EnANPAD. Encontro da ANPAD. São Paulo-SP, 19 a 23 de setembro de 2009.