

Estratégias de Legitimidade Organizacional de Lindblom (1994) Predominantes nos Relatórios da Administração do Período de 1997 a 2006 de Empresas Familiares

Autoria: Ilse Maria Beuren, Marines Lucia Boff

Resumo

O estudo objetiva identificar as estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) predominantes na evidenciação ambiental e social dos relatórios da administração do período de 1997 a 2006 de empresas familiares brasileiras. A pesquisa exploratória teve como universo as maiores empresas por faturamento da Revista Exame - Melhores e Maiores, edição 2006, ano-base 2005. Identificaram-se 21 empresas familiares de capital aberto e de controle acionário brasileiro, mas o estudo longitudinal foi realizado nas 16 empresas que publicaram seu relatório da administração nos últimos 10 anos, capturados no sítio da Bovespa e das empresas. Na análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo das mensagens contidas nos relatórios da administração, relacionadas à evidenciação ambiental e social. Os resultados da pesquisa mostram que, de maneira geral, as empresas pesquisadas utilizaram-se das quatro estratégias de legitimidade organizacional propostas por Lindblom (1994), em conjunto ou isoladamente. Conclui-se que os resultados da pesquisa apresentam semelhanças com os achados de outros estudos relacionados às estratégias de legitimidade de Lindblom (1994), sendo que, tanto nas estratégias de evidenciação ambiental como social, há predomínio respectivamente da 3ª e da 2ª estratégia de legitimidade.

1 Introdução

A questão da responsabilidade ambiental e social por parte da sociedade surgiu a partir do momento que esta mesma sociedade passou a ter consciência sobre os recursos finitos do meio ambiente e dos direitos humanos. Diversas entidades passaram a acompanhar e exigir maior cuidado com esses recursos. A partir daí, surgiu a necessidade de maiores informações sobre o meio ambiente e os direitos humanos, principalmente daqueles recursos necessários ao desenvolvimento das atividades das empresas.

A contabilidade, por sua vez, disponibiliza um conjunto de demonstrações contábeis e relatórios complementares para evidenciar informações relacionadas às atividades das empresas. Neles, evidencia informações quantitativas e qualitativas da situação econômica, financeira e patrimonial da empresa. Porém, também pode evidenciar de forma voluntária assuntos de interesse dos mais variados usuários da contabilidade, entre eles informações de natureza ambiental e social.

O relatório da administração é peça complementar do conjunto das demonstrações contábeis que as empresas publicam anualmente. Ele está 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 meio para transmitir informações compulsórias e voluntárias da empresa ao seu público interno e externo.

Evidenciar informações voluntárias sobre seu relacionamento com o meio ambiente e social nos relatórios da administração pode estar ligada 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.

Lindblom (1994) explica 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.

No Brasil, Silva (2003), em sua dissertação de mestrado, realizou um estudo da divulgação voluntária em duas empresas (Petrobrás e Souza Cruz) pautando-se nas 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 expõe, particularmente às estratégias de legitimação.

As empresas estão sendo cada vez mais pressionadas pela sociedade a demonstrar que se preocupam com o meio ambiente e social, ao mesmo tempo em que buscam a geração de riquezas. Precisam demonstrar que participam ativamente na preservação ambiental e valorização da cidadania. Neste sentido formulou-se a seguinte questão-problema: *Quais estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) predominam na evidenciação ambiental e social dos relatórios da administração do período de 1997 a 2006 de empresas familiares de capital aberto e de controle acionário brasileiro?*

O estudo objetiva identificar as estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) predominantes na evidenciação ambiental e social dos relatórios da administração do período de 1997 a 2006 de empresas familiares de capital aberto e de controle acionário brasileiro. Este estudo justifica-se pela ausência de pesquisas similares a este que se tenham concentrado em empresas familiares brasileiras. Acredita-se que este estudo irá contribuir para o conhecimento sobre as estratégias da evidenciação voluntária ambiental e social das empresas familiares brasileiras de capital aberto.

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. Portanto, o foco inicial da empresa familiar não está voltado à legitimação junto ao ambiente corporativo e social, sendo que esse interesse só é despertado nas gerações familiares que sucedem o fundador. 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.

Como no presente estudo consideraram-se empresas familiares de grande porte, isto é, as maiores empresas por faturamento da Revista Exame - Melhores e Maiores, edição 2006, devem ter ocorrido sucessões na gestão e profissionalização das empresas. Assim 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.

A organização do trabalho inicia com essa introdução. Na seqüência, apresenta-se o referencial teórico, fazendo uma incursão em empresas familiares, relatório da administração, evidenciação ambiental e social, além das estratégias de legitimidade organizacional propostas por Lindblom (1994). Em seguida, descrevem-se o método e procedimentos adotados para o desenvolvimento da pesquisa. Após, faz-se a descrição e análise dos dados da pesquisa e apresentam-se as conclusões do estudo realizado.

2 Empresa familiar

Moreira Júnior (1999, p. 73) define a 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”.

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 ela é constituída pela união de diferentes núcleos de famílias não-consangüíneas entre si (multifamiliares), mas que atendem uma ou mais das características citadas acima.

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, observa-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.

Três tipos básicos de empresas familiares são apontados por Lethbridge (1997):

- 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.

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 consangüíneas 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.

No que concerne à gestão da empresa familiar, vale destacar sua forte relação com a cultura e características do fundador. Sua origem e personalidade influenciam a formação da cultura da organização, principalmente pelo fato dele ser o centralizador das decisões. 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.

A empresa familiar se apresenta de forma ambígua conforme Barros (2006, p. 205), visto que “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”.

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”.

A empresa familiar, segundo Grzybovski (2000, p. 31), “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”.

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”. Longenecker, Moore e Petty (1998, p. 137) advertem que “as empresas que crescem devem reconhecer a necessidade de administração profissional e as limitações necessárias dos interesses 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”. 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.

Portanto, a gestão da empresa familiar precisa estar comprometida com a continuidade dos negócios, como qualquer outro tipo de empresa. Deve considerar seus objetivos, sua missão e compromissos com o meio econômico e social em que a empresa está inserida, independente de a gestão estar a cargo da família ou grupo familiar ou então de executivos profissionais contratados para tal fim. Isso implica que o crescimento da organização também deve ser acompanhado de maior transparência nos seus atos, por meio da evidenciação de informações inerentes à gestão da organização.

3 Relatório da Administração

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).

No entanto, elaborar e divulgar o relatório da administração 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 Comissão de Valores Mobiliários (CVM), no Parecer de Orientação nº 15, de 28 de dezembro de 1987, estabeleceu 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 do Parecer de Orientação nº 15/87, recomenda que a administração disponibilize informações detalhadas sobre a descrição dos negócios, produtos e serviços; comentários sobre a conjuntura econômica geral; recursos humanos; investimentos; pesquisa e desenvolvimento; novos produtos e serviços; proteção do meio ambiente; reformulações administrativas; investimentos em controladas e coligadas; direitos dos acionistas e dados de mercado; perspectivas e planos para o exercício em curso e os futuros; e, 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 achar 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”. Apesar do relatório da administração estar previsto em Lei, a qual orienta vários itens necessários à sua elaboração, a administração tem a possibilidade de elaborar seu conteúdo de acordo com a Lei e com a extensão e profundidade que achar pertinente aos seus negócios.

Entretanto, conforme ressaltam 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”.

Depreende-se do exposto que o relatório da administração pode ser usado pela empresa como forma de despertar o interesse nas pessoas, entidades, investidores e sociedade em geral, em conhecê-la de maneira melhor, sua responsabilidade, ética e transparência. A evidenciação no relatório da administração pode ser quantitativa, qualitativa ou uma combinação de ambas; compulsória ou voluntária; de natureza econômica, financeira, patrimonial, ambiental e social.

4 Evidenciação Ambiental e Social

É perceptível que parcela significativa de empresas vem evidenciando voluntariamente cada vez mais informações inerentes aos seus negócios, além daquelas de cunho econômico, financeiro e patrimonial, visando atender as expectativas e pressões de seu público interno e externo. 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”.

Estudar os motivos que levam administradores e empresas a divulgar voluntariamente determinadas informações relacionadas às suas atividades tem sido tema de diversos pesquisadores em contabilidade, como 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).

Silva (2003, p. 16) menciona 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) cita que muito da divulgação social voluntária emitida pelas corporações pode ser visto como esforços à legitimação. Esforços para alcançar o estado de legitimidade. Esforços corporativos para a legitimação.

De Luca (1998, p.19) enfatiza a importância da evidenciação pelas empresas:

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 à continuidade de suas operações.

Nesse sentido, 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”.

O direito e ao mesmo tempo o dever da sociedade cobrar das empresas a responsabilidade pelo meio ambiente e social 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) ressaltam 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”. Quanto mais a empresa demonstrar que aliado aos resultados econômicos está a preocupação com a preservação do meio ambiente e social, estará ao mesmo tempo preservando sua permanência e legitimidade na sociedade.

Borba e Nazário (2003) entendem que alguns fatores podem ter contribuído para o aumento da percepção das empresas na evidenciação ambiental. Destacam o surgimento de legislações ambientais mais rigorosas, movimentos ecológicos promovidos por particulares e organizações não governamentais, além de parcelas significativas da sociedade que passaram a demonstrar maior preocupação com o modo como são utilizados os recursos ambientais.

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, é necessária a execução de uma gestão em comunhão com o bem estar social, endógeno e exógeno, isto é, no âmbito organizacional e nas suas relações externas”.

Parsa e Kouhy (2001) ressaltam que as empresas evidenciam informações sociais para proverem 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 responsabilidade 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. 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.

Devem considerar-se 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) destaca 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”. A evidenciação pode estar ligada à necessidade de buscar, manter ou recuperar a legitimidade organizacional no meio social.

5 Legitimação organizacional segundo Cristi K. Lindblom

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, implica 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, aceitação no meio que pretendem fazer parte. Na medida em que são aceitas neste ambiente, então 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.

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”. 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.

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 (LINDBLUM, 1994).

Assim, Lindblom (1994) propõe que os gestores das empresas podem adotar, isoladamente ou em conjunto, quatro estratégias na evidenciação visando legitimar sua própria existência, conforme apresentadas no Quadro 1.

Estratégias	Objetivo da empresa
1 ^a	Educar e informar seu público pertinente sobre as mudanças no seu atual desempenho e atividades
2 ^a	Mudar a percepção do público pertinente sobre seu atual desempenho e atividades sem ter que mudar seu comportamento atual
3 ^a	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
4 ^a	Mudar as expectativas externas sobre seu desempenho futuro

Quadro 1 - Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom

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

Portanto, visando reparar a legitimidade da empresa, Silva (2003, p. 28) aduz 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 onde analisaram seus relatórios anuais de 1979 a 1987; na outra amostra concentraram exclusivamente as 100 maiores empresas do Reino Unido, analisando os relatórios anuais do período de 1988 a 1991.

Segundo Gray, Kouhy e Lavers (1995), 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). Uma minoria de companhias considerou necessário mudar seu desempenho com respeito às interações ambientais (primeira estratégia de Lindblom), utilizando-se, para tanto, da evidenciação social.

Gray, Kouhy e Lavers (1995) constataram que a evidenciação ambiental das companhias está voltada, primeiro, para mudar a percepção de que estas são “sujas” e “irresponsáveis” (segunda estratégia de Lindblom); e, segundo, distrair a atenção de assuntos ambientais centrais (terceira estratégia de legitimidade). Destacam que crescentemente vem sendo requerido que as companhias demonstrem um 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 à corporação são os empregados, acionistas, proprietários; e externo à 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 das quatro estratégias de legitimidade propostas por Lindblom (1994), alternativamente ou pela combinação das quatro, visando obter, manter ou recuperar sua legitimidade no meio social em que estão inseridas.

6 Método e procedimentos da pesquisa

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”.

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 pesquisa caracteriza-se 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) destacam 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”.

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. Neste universo, por meio de questionário enviado via correio eletrônico e consulta de histórico identificaram-se 21 empresas familiares de capital aberto e de controle acionário brasileiro, que compreendem a população do estudo. Hair Jr et al. (2005, p. 289) definem população “como o total de elementos que compartilham um conjunto de características”.

Dentre as 21 empresas, constatou-se que somente 16 empresas publicaram seu relatório da administração nos 10 anos considerados na pesquisa. Portanto, a amostra é representada por 16 elementos caracterizados como empresas familiares de capital aberto e de controle acionário brasileiro, sendo elas: Avipal, Ipiranga, Dimed, Eucatex, Gerdau, Indústrias Romi, Itaotec, Klabin, Marcopolo, Randon, Sadia, Suzano, TAM, Vicunha, Votorantim Celulose e Papel S/A - VCP e WEG S/A.

Realizou-se a coleta dos dados 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).

Na análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (*content analysis*) das mensagens contidas nos relatórios da administração das empresas, relacionadas à sua evidenciação ambiental e social. De acordo com Bardin (1979), trata-se de um conjunto de técnicas de investigação que tem por finalidade a análise das comunicações. Dellagnelo e Silva (2005, p. 100) destacam que na análise de conteúdo “[...] busca-se analisar as causas e antecedentes de uma mensagem, procurando conhecer as suas condições de produção”.

Mesmo que o método e as técnicas da pesquisa estejam bem definidos, limitações podem ser encontradas no decorrer do estudo. Nesse sentido, 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”. Assim, a principal limitação da pesquisa diz respeito à subjetividade presente na análise de conteúdo. A análise de conteúdo envolve interpretações e decodificações pessoais por parte do pesquisador.

7 Descrição e análise dos dados

Nesta seção faz-se inicialmente a descrição e análise de alguns trechos dos relatórios da administração para elucidar a presença das estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) na evidenciação ambiental e social. Em face da limitação de tamanho do artigo, apresentam-se alguns trechos selecionados nos relatórios da administração de algumas

empresas à luz das estratégias de legitimidade organizacional. Na seqüência, considerando-se a *frase* como unidade de análise do contexto, demonstra-se a preponderância de algumas estratégias na evidenciação ambiental e social ao longo dos 10 anos analisados (1997 a 2006).

7.1 Evidenciação ambiental e social na perspectiva das estratégias de legitimidade organizacional propostas por Lindblom (1994)

Apresentam-se a seguir alguns trechos selecionados nos relatórios da administração das empresas, relacionados às categorias de evidenciação ambiental e social, em conformidade com as quatro estratégias de legitimidade organizacional.

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

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.

Neste caso, 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.

Apresenta-se, na seqüência, uma citação da empresa Gerdau relacionada à categoria de evidenciação ambiental e uma citação da empresa Marcopolo relacionada à categoria de evidenciação social.

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 de percentuais reaproveitados no processo produtivo.

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 à educação, em todos os níveis. Nesses programas foram aplicados R\$ 13 milhões (MARCOPOLO, 1998) [Grifo nosso].

A citação da empresa Marcopolo evidencia realizações sociais relacionadas ao seu público interno (empregados) e público externo (comunidade), destacando benefícios concedidos aos seus empregados, familiares e comunidades. Junto a isso, informa os valores investidos e resultados sociais já obtidos destas realizações, como uma forma de manter seu público informado das mudanças e atitudes implementadas.

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

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.

Não requer uma mudança de atitude por parte da empresa para solucionar eventos ambientais 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 social que está inserida.

Apresenta-se, na sequência, uma citação da empresa Suzano relacionada à categoria de evidência ambiental e uma citação da empresa Gerdau relacionada à categoria de evidência social.

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 na citação da empresa Suzano que esta reconhece que causa danos ambientais decorrentes de suas atividades. No entanto, busca, 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.

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 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.

3ª estratégia - 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

A terceira estratégia está relacionada à omissão de informações negativas ou a ênfase de informações positivas relacionadas às atividades da empresa com os recursos naturais. Quanto à omissão, a empresa pode não estar mentindo sobre determinados eventos negativos, mas sim, omitindo-os. No lugar disso, ela pode enfatizar realizações positivas, como patrocínios concedidos e premiações recebidas.

Apresenta-se, na sequência, uma citação da empresa Klabin relacionada à categoria de evidência ambiental e uma citação da empresa Cia. Ipiranga relacionada à categoria de evidência social.

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 na obtenção da nova certificação junto à *FSC – Forest Stewardship Council*, o selo verde de nossas florestas (KLABIN, 1999) [Grifo nosso].

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].

Nota-se nas citações das empresas Klabin e Cia. Ipiranga ênfase nas 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.

4ª estratégia - Mudar as expectativas externas sobre seu desempenho futuro

A quarta estratégia diz respeito à tentativa da empresa em mudar as expectativas do público quanto ao seu relacionamento futuro com o meio ambiente e 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.

Apresenta-se, na seqüência, uma citação da empresa TAM relacionada à categoria de evidencição ambiental e uma citação da empresa VCP relacionada à categoria de evidencição social.

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].

Destaca-se que 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 relatório da administração de 2004 demonstra a intenção de adequar-se às expectativas do público em relação à responsabilidade pelo meio ambiente, como forma de prevenir eventual ameaça à sua legitimidade.

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].

A 4ª estratégia pode ser observada na citação da empresa VCP quando enfatiza a realização de programas direcionados ao seu público interno e o recebimento de certificações sociais já legitimadas na sociedade.

7.2 Estratégias de legitimidade predominantes na evidenciação ambiental e social

Na seqüência, apresentam-se as estratégias de legitimidade organizacional predominantes na evidenciação ambiental e social dos relatórios da administração do período de 1997 a 2006 das 16 empresas analisadas. A Tabela 1 apresenta as estratégias de legitimidade organizacional predominantes na evidenciação ambiental e social no período de 1997 a 2006, considerando-se a *frase* como unidade de análise do contexto.

Tabela 1 - 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
Indefinida	3	3	1	3	1	0	2	2	2	4	21

Fonte: dados da pesquisa.

Considerando-se as 16 empresas analisadas, constata-se na Tabela 1 que estas utilizaram-se preponderantemente da 2ª e 3ª estratégia de legitimidade organizacional 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, que predominou 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, com 14 observações cada.

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 à 4ª estratégia, pois enquanto que esta totalizou 20 observações, aquela totalizou 86 observações no período.

8 Conclusões

O estudo objetivou identificar as estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) predominantes na evidenciação ambiental e social dos relatórios da administração do período de 1997 a 2006 de empresas familiares de capital aberto e de controle acionário brasileiro. Na pesquisa exploratória foram consideradas as 16 empresas identificadas como sendo familiares de capital aberto e de controle acionário brasileiro, que publicaram seu relatório da administração nos últimos 10 anos no sítio da Bovespa e/ou no sítio da própria empresa. Na análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo das mensagens contidas nos relatórios da administração, relacionadas à evidenciação ambiental e social.

Os resultados da pesquisa mostram que, de maneira geral, as empresas pesquisadas utilizaram-se das quatro estratégias de legitimidade organizacional propostas por Lindblom (1994), em conjunto ou isoladamente. Portanto, confirma-se o 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.

Considerando-se a *frase* como unidade de análise do contexto, constatou-se nos relatórios de administração do período de 1997 a 2006 preponderância na evidenciação ambiental e social de duas estratégias: a) manipular a percepção do público quanto ao seu desempenho e relacionamento com o meio ambiente e o social, ao enfatizar demasiadamente premiações recebidas (3ª estratégia); e, b) mudar a percepção do público quanto ao seu

desempenho e relacionamento com o meio ambiente e o social, ao informar que suas atividades estavam de acordo com as normas e valores instituídos na sociedade (2ª estratégia).

Assim, conclui-se que as 16 empresas familiares de capital aberto e de controle acionário brasileiro participantes dessa pesquisa, embora tenham demonstrado a adoção na evidenciação ambiental e social, em conjunto ou isoladamente, das quatro estratégias de legitimidade organizacional propostas por Lindblom (1994), nos relatórios da administração do período de 1997 a 2006, duas estratégias preponderaram. Constatou-se preponderância da 2ª e da 3ª estratégia de legitimidade organizacional proposta por Lindblom (1994) para evidenciar aspectos ambientais e sociais inerentes às suas atividades.

Destaca-se também que os resultados da presente pesquisa apresentam semelhanças com os achados de outros estudos relacionados às estratégias de legitimidade de Lindblom (1994), sendo que, tanto nas estratégias de evidenciação ambiental como social, há predomínio respectivamente da 3ª e 2ª estratégia de legitimidade.

Esses resultados assemelham-se com os resultados da pesquisa de Silva e Sancovschi (2006) realizada em empresa brasileira. Ao analisar os relatórios anuais da empresa Petrobrás no período de 1993 a 2002, constataram que a administração utilizou-se de mais de uma estratégia em cada ano, com predomínio da 3ª estratégia de legitimidade organizacional proposta por Lindblom (1994) em relação às demais.

Assemelham-se também com os resultados de estudos realizados no Reino Unido (UK) por Gray, Kouhy e Lavers (1995) e Parsa e Kouhy (2001), quando as informações sociais divulgadas pelas empresas analisadas apresentaram relações principalmente com a 2ª e 3ª estratégias de Lindblom (1994).

Ressalta-se, no entanto, que, mesmo que o conteúdo dos relatórios da administração tenha sido 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. Assim, recomenda-se ampliar o estudo para verificar esse aspecto. Recomenda-se também reapplicar a pesquisa em outras empresas, a fim de comparar os resultados.

Referências

- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARROS, Myriam Lins de. Família e gerações. *Revista Organizações & Sociedade*. Resenha, v.13, n. 36, p. 205-208, jan/ mar. 2006.
- 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/SP. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM.
- BORNHOLDT, Werner. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BRASIL. *Constituição Federal (1988)*. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/sf/legislacao/const>>. Acesso em: 07 fev. 2007.
- BRASIL. *Lei nº 6.404, Lei das Sociedades por Ações, 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, 2006. CD ROM.
- 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.
- Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Parecer de Orientação nº15, de 28 de dezembro de 1987. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 13 jun. 2007.
- 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.
- DAVEL, Eduardo Paes Barreto; COLBARI, Antônia. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia/SP. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM.
- 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, Eloíse 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.
- 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.
- DEMO, Pedro. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FLORIANI, Oldoni Pedro. *Perpetuação das sociedades à luz do direito civil: um desafio familiar*. Curitiba: Juruá Editoras, 2006.
- 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.
- HAIR, JR. Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 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&e Finanças*, 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 INTERNACIONAL DE CONTABILIDADE E AUDITORIA, 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, J.B. *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.
- MILNE, Markus J.; PATTEN, Dennis M. Scoring organizational legitimacy: an experimental decision case examining the impact environmental disclosures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 15. n. 3, p. 372-405, 2002.
- MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. *Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo*. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.
- 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/SP. *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.
- 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.
- Revista Exame - *Melhores e Maiores: 500 maiores empresas do Brasil*, São Paulo, edição 2006. Edição Especial.
- RICHARDSON, R.J. *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/RJ. *Anais...* Niterói: CNEG, 2006. CD-ROM.
- RUIZ, João Álvaro. *Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- 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; 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.