



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

Irineu Afonso Frey

**SISTEMA DE GERENCIAMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL POR MEIO DE INDICADORES**

Tese de Doutorado

FLORIANÓPOLIS

2005

IRINEU AFONSO FREY

**SISTEMA DE GERENCIAMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL POR MEIO DE INDICADORES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.

Co-orientador: Prof. Paulo Schmidt, Dr.

FLORIANÓPOLIS

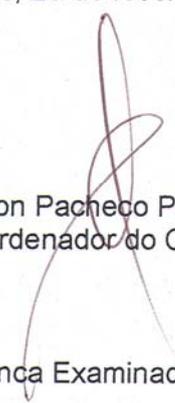
2005

IRINEU AFONSO FREY

**SISTEMA DE GERENCIAMENTO DA RESPONSABILIDADE
SOCIAL EMPRESARIAL POR MEIO DE INDICADORES**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Doutor em
Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 23 de fevereiro de 2005.

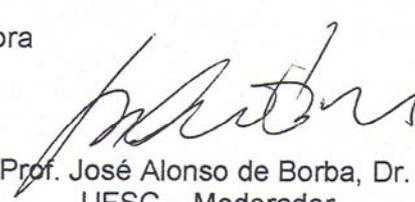


Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

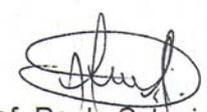
Banca Examinadora



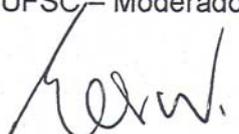
Prof. Antonio Cezar Borna, Dr.
UFSC – Orientador



Prof. José Alonso de Borba, Dr.
UFSC – Moderador



Prof. Paulo Schmidt, Dr.
UFRGS – Co-orientador



Prof. Ernani Ott, Dr.
UINISINOS



Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.
FURB

*À minha esposa Márcia Rosane pela compreensão,
carinho e apoio recebidos nessa caminhada.*

AGRADECIMENTOS

Aos membros da banca examinadora, pelas contribuições que enriqueceram este trabalho.

Ao meu pai Blondo (in memoriam) e à minha mãe Renilda, que acreditaram e investiram na minha capacidade.

Ao meu orientador, Professor Antonio Cezar Bornia, pelo amigo que se tornou, pelas intervenções sábias e precisas, pela paciência e por acreditar na minha capacidade de realização deste trabalho.

Ao professor Paulo Schmidt que gentilmente aceitou co-orientar este trabalho no que diz respeito ao balizamento e às sugestões sobre as abordagens a serem realizadas.

À Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, por ter propiciado esta oportunidade de capacitação.

Aos meus colegas professores do Departamento de Ciências Contábeis da UNISC pela compreensão nos momentos difíceis.

Aos meus filhos Mateus e Luiza que souberam suportar a minha ausência nos seus anos iniciais de vida.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pelos ensinamentos recebidos.

À diretoria da DIMON do Brasil pela oportunidade de aplicar o modelo.

E a Deus, pela minha existência.

RESUMO

FREY, I. A. *Sistema de gerenciamento da responsabilidade social empresarial por meio de indicadores*. Florianópolis, 2005. Tese (Doutorado) em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

O presente trabalho tem como objetivo o gerenciamento da responsabilidade social empresarial, no qual desenvolveu-se um modelo de Sistema de Gerenciamento da Responsabilidade Social Empresarial – SIGRESE com a utilização de indicadores. Buscou-se no referencial teórico conceitos e entendimentos sobre a responsabilidade social empresarial nos seus mais diversos aspectos, envolvendo a evolução, conceitos e alicerces da responsabilidade social empresarial, cidadania e sustentabilidade empresarial, Balanço Social, indutores e indicadores de responsabilidade social, posicionamento estratégico e a responsabilidade social empresarial como um ativo intangível da empresa. Na seqüência, detalha-se o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton em suas quatro perspectivas: a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento, relacionando-as com a responsabilidade social empresarial. Para avaliar a adequacidade dos indicadores e respectivas métricas, indica-se a aplicação dos dez testes da Performance *Prism*. A responsabilidade social empresarial é, assim analisada na ótica das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. A principal característica do modelo é a inserção da responsabilidade social empresarial às estratégias da empresa, fazendo com que as ações sociais estejam alinhadas às crenças e valores da empresa. Como ações sociais que caracterizam a empresa socialmente responsável, foram sistematizados na elaboração do modelo os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, Indicadores de Hopkins, Indicadores da Lei estadual n. 11.440/00 e os Indicadores do Balanço Social – modelo IBASE. O modelo SIGRESE utiliza a metodologia do *Balanced Scorecard* no seu processo de implantação, partindo da missão, passando pelo posicionamento estratégico, estabelecimento da estratégia de atuação social e pela sugestão de indicadores e respectivas métricas, integrando as ações sociais às demais questões críticas e estratégicas da empresa. O modelo foi aplicado parcialmente na DIMON do Brasil, mostrando-se adequado, com pequenos ajustes.

Palavras-chave: Gerenciamento da responsabilidade social empresarial, responsabilidade social empresarial, *Balanced Scorecard*, indicadores de responsabilidade social.

ABSTRACT

FREY, I. A. *Management of Enterprise Social Responsibility System according to indicators*. Florianópolis, 2005. Thesis on Production Engineering (Doctors degree)- Federal University of Santa Catarina.

The subject of the present work is the Management of Enterprise Social Responsibility System, in which a model of Management of Enterprise Social Responsibility System – SIGRESE, was developed according to the Scorecard Balanced concepts. Concepts and understandings have been searched in the theoretical reference on the enterprise social responsibility in its several aspects, involving the evolution, concepts and basis of the enterprise social responsibility, citizenship and enterprise support, social balance, inductors and indicators of social responsibility, strategic attitude and the enterprise social responsibility as an intangible asset. In the sequence, the Scorecard Balanced of Kaplan and Norton have been detailed in four perspectives: financial, the client, internal processes e learning and improvement, related to the enterprise social responsibility. In order to evaluate the adjustment of the indicators and respective metrics, it has been indicated the application of the ten tests of Performance Prism. The enterprise social responsibility is, this way, analyzed in four perspectives of the Balanced Scorecard. The main characteristic of the model is the introduction of enterprise social responsibility into the company strategies, aligning the social actions to beliefs and values of the company. As social actions that characterize the company socially responsible, the Ethos Indicators of Social Responsibility, the Hopkins Indicators, the State Law nr. 11.440/000 and the Social Balance indicators – model IBASE were systematized. The model SIGRESE takes the methodology of the Balanced Scorecard in its process of implementation, starting in the mission, followed by the strategic attitude, establishment of social action strategy and by the suggestion of indicators and respective metrics, integrating the social actions to the other critical and strategic questions of the company. The model was partially applied at Dimon do Brasil, indicating as adequate, with some adjustments.

Keywords: Management of Enterprise Social Responsibility. Enterprise Social Responsibility. Balanced Scorecard. Social Responsibility Indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Tendências históricas de ética e responsabilidade social corporativa	28
Figura 02: Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial – RSE	32
Figura 03: Tripé da autopreservação empresarial	41
Figura 04: Reflexos da prática da responsabilidade social empresarial	75
Figura 05: As Cinco Forças Competitivas que determinam a rentabilidade da indústria	77
Figura 06: As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	84
Figura 07: Medidas essenciais para a perspectiva do cliente	86
Figura 08: Arquitetura de um mapa de estratégia	93
Figura 09: A perspectiva do cliente – Medidas essenciais	99
Figura 10: Relação entre a responsabilidade social empresarial e os clientes....	101
Figura 11: A perspectiva dos processos internos - cadeia de valor de uma organização genérica	103
Figura 12: Reflexos da responsabilidade social empresarial sobre os <i>stakeholders</i>	104
Figura 13: Elementos componentes do aprendizado e crescimento.....	110
Figura 14: Ganhos com a responsabilidade social empresarial	111
Figura 15: Os quatro processos fundamentais	116
Figura 16: Visão geral do modelo	123
Figura 17: Síntese dos procedimentos propostos para implementação do modelo.....	123
Figura 18: Influência da responsabilidade social empresarial sobre o posicionamento estratégico	125
Figura 19: Aplicação dos dez testes do <i>Performance Prism</i>	135
Figura 20: Sistema integrado de produção	143
Figura 21: Radar da responsabilidade social empresarial	144

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Definições de responsabilidade social	30
Quadro 02: As diferenças entre filantropia e a responsabilidade social	34
Quadro 03: Princípios de desempenho sustentável	42
Quadro 04: Principais aspectos das áreas de avaliação social	58
Quadro 05: Comparação das OHSAS 18000 com a ISO 14000	63
Quadro 06: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial	66
Quadro 07: Indicadores de Hopkins de responsabilidade social empresarial ...	68
Quadro 08: Demonstrativo do Balanço Social – modelo IBASE	70
Quadro 09: Indicadores e contra-indicadores do Balanço Social.....	72
Quadro 10: Indicadores de responsabilidade social empresarial	73
Quadro 11: Perspectivas do <i>Balanced Scorecard versus</i> responsabilidade social empresarial.....	96
Quadro 12: Modelo de definição de medidas: lista de verificação do facilitador .	117
Quadro 13: Modelo de definição de métricas: lista de verificação do facilitador .	118
Quadro 14: Temas sociais	127
Quadro 15: Quadro de referência	128
Quadro 16: Indicadores sociais e respectivas métricas sugeridas.....	131
Quadro 17: Desempenho social desejado	142
Quadro 18: Indicadores e métricas utilizadas pela DIMON do Brasil	145
Quadro 19: Desempenho nos dez testes do <i>Performance Prism</i>	148
Quadro 20: Resultado da aplicação do modelo	149

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	07
LISTA DE QUADROS	08
CAPITULO 1 INTRODUÇÃO	13
1.1 QUADRO GERAL DA PROBLEMÁTICA	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA	17
1.4 MÉTODO DE PESQUISA.....	21
1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	23
1.6 ESTRUTURA DA TESE.....	23
CAPÍTULO 2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	25
2.1 EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	25
2.2 NATUREZA E CONCEITUAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	29
2.3 ALICERCES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	35
2.3.1 Ética empresarial	36
2.3.2 A missão da empresa	38
2.4 CIDADANIA EMPRESARIAL	39
2.5 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL	41
2.6 BALANÇO SOCIAL	44
2.6.1 Histórico	44
2.6.2 Conceituação	47
2.6.3 Modelos de balanços sociais	49

	10
2.6.4 Limitações do Balanço Social	52
2.6.5 Demonstração do Valor Adicionado – DVA	53
2.7 INDUTORES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	55
2.7.1 <i>Social Accountability</i> - SA 8000	58
2.7.2 <i>AccountAbility</i> - AA 1000	60
2.7.3 <i>British Standards</i> - BS 8800	61
2.7.4 <i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i> - OHSAS 18000.....	62
2.7.5 <i>International Organization for Standardization</i> - ISO 14000	64
2.8 INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	65
2.8.1 Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial	65
2.8.2 Indicadores de Hopkins	67
2.8.3 Indicadores do Balanço Social – modelo IBASE	69
2.8.4 Indicadores da Lei 11.440/00	71
2.8.5 Comparação dos indicadores	73
2.9 A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E OS INTANGÍVEIS	74
2.10 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	76
CAPÍTULO 3 <i>BALANCED SCORECARD</i> E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	79
3.1 <i>BALANCED SCORECARD</i>	79
3.1.1 Aspectos históricos e conceituais do <i>Balanced Scorecard</i>	81
3.1.2 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	83
3.1.2.1 Perspectiva financeira	84
3.1.2.2 Perspectiva do cliente	86
3.1.2.3 Perspectiva dos processos internos	88
3.1.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento	90
3.1.3 Construção do <i>Balanced Scorecard</i>	91
3.1.4 Mapa estratégico	92
3.2 RELAÇÃO ENTRE O <i>BALANCED SCORECARD</i> E A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	94
3.2.1 Perspectiva financeira e a responsabilidade social empresarial	98
3.2.2 Perspectiva do cliente e a responsabilidade social empresarial	99

3.2.3	Perspectiva dos processos internos e a responsabilidade social empresarial	102
3.2.4	Perspectiva do aprendizado e crescimento e a responsabilidade social empresarial	110
3.3	SELEÇÃO DE MEDIDAS	116
3.3.1	DEFINIÇÃO DE MEDIDAS	117
3.3.2	MÉTRICAS PARA OS INDICADORES SOCIAIS	118
3.3.3	DEZ TESTES DO <i>PERFORMANCE PRISM</i>	118
 CAPITULO 4 MODELO PARA O GERENCIAMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL		121
4.1	ANÁLISE DA MISSÃO DA EMPRESA	124
4.2	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	124
4.3	ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO SOCIAL	126
4.4	RADAR DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	129
4.5	INDICADORES	129
4.5.1	Indicadores Sociais	130
4.5.2	Métricas para os indicadores sociais.....	130
4.6	APLICAÇÃO DOS DEZ TESTES DO <i>PERFORMANCE PRISM</i>	135
 CAPÍTULO 5 APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....		136
5.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA	136
5.1.1	Histórico	137
5.1.2	Posicionamento no mercado	137
5.1.3	Atividades desenvolvidas	138
5.1.4	Práticas de responsabilidade social	139
5.2	APLICAÇÃO DO MODELO	139
5.2.1	Análise da missão da empresa	140
5.2.2	Posicionamento estratégico quanto à responsabilidade social empresarial	141
5.2.3	Definição da estratégia social da empresa	141
5.2.4	Elaboração do radar da responsabilidade social empresarial	143
5.2.5	Escolha dos Indicadores sociais e respectivas métricas.....	144
5.2.6	Aplicação dos dez testes do <i>Performance Prism</i>	147

5.3 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO MODELO	148
CAPÍTULO 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	150
6.1 CONCLUSÕES	150
6.2 RECOMENDAÇÕES	152
REFERÊNCIAS	154
ANEXOS.....	164

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo aborda os aspectos introdutórios da pesquisa, destacando o quadro geral da problemática, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a relevância do tema, a metodologia na realização do estudo, os limites da pesquisa e, por último, a estrutura da tese.

1.1 QUADRO GERAL DA PROBLEMÁTICA

A sociedade, como um todo, tem cobrado das empresas uma postura de responsabilidade social com a comunidade. A falta de mecanismos específicos para o gerenciamento da responsabilidade social empresarial tem gerado inquietação no meio empresarial, requerendo uma revisão das atuais formas de gerenciamento, inclusive uma revisão dos parâmetros utilizados, principalmente no que diz respeito à sua sustentabilidade.

Entretanto, as empresas são organizações constituídas com a finalidade de gerar lucros e não se pode exigir que essas venham a fazer da responsabilidade social um dos seus principais objetivos sem terem uma idéia do retorno que obterão com isso. Drucker (1996) salienta que a primeira responsabilidade da empresa é um bom desempenho econômico, pois do contrário não consegue ser boa empregadora, cidadã e nem boa vizinha.

Selig, Coral e Rossetto (2003, p.2) afirmam que “com as mudanças no ambiente global, além dos fatores econômicos e estruturais, outras variáveis começam a fazer parte da responsabilidade das empresas, que são as questões do meio ambiente natural e as questões sociais”.

Dessa forma, cada vez mais as empresas estão investindo recursos nessa área, mesmo sem conhecer o que representam em termos de valor agregado. Olsén (2001, p. 6) afirma que, “hoje, considera-se que a responsabilidade social empresarial não é apenas uma prática de parceria. Ela começa a ter um valor no mercado que se agrega a ela”.

A prática de ações sociais que melhoram a qualidade de vida e que preservam e recuperam ativos ambientais tem agregado valor às empresas, da mesma forma como o capital intelectual, integrando o patrimônio das empresas nos chamados bens intangíveis.

De acordo com Nakamura (2001), nas últimas décadas, os ativos intangíveis das empresas e a gestão desses constitui-se numa tarefa complexa, dada a influência de variáveis não diretamente mensuráveis. Ainda assim, existem intangíveis que permanecem ocultos na contabilidade, não sendo evidenciados nas Demonstrações Contábeis tradicionais, dada a dificuldade de sua mensuração. Saber que uma empresa socialmente responsável vale mais que a não socialmente responsável não é suficiente; é necessário conhecer quanto de valor essas empresas agregam. Quem define esse valor não é a empresa, mas sim a sociedade na qual ela atua.

Na opinião de Martins (1972), o valor dos ativos intangíveis não deve ser mensurado pelos valores despendidos, e sim ser avaliado pelos benefícios presentes e futuros que irão proporcionar, uma vez que há um distanciamento entre os custos e o valor econômico desses intangíveis. Assim, os benefícios que a prática da responsabilidade social empresarial traz para a sociedade também devem ser avaliados em termos de benefício presente e futuro.

A evidenciação do valor econômico agregado à empresa é dificultada por não ser um valor objetivo. Esse valor é praticamente ignorado nas Demonstrações Contábeis, sendo os seus custos lançados em contas de resultado, reduzindo assim o valor do Patrimônio Líquido, quando na verdade houve um acréscimo do ponto de vista econômico. Os custos (gastos) com a prática da responsabilidade social começam a ser evidenciados num instrumento denominado Balanço Social. O custo pode ser baixo, contudo os benefícios gerados para a sociedade tendem a ser expressivos.

Segundo Martins (1972), o principal responsável por essa restrição é o Princípio do Custo como Base de Valor, segundo o qual elementos patrimoniais não são reconhecidos como componentes do Ativo. As restrições residem na valoração de itens subjetivos, como o capital intelectual, *know-how* e, recentemente, a prática da responsabilidade social. A contabilidade tradicional não reconhece o valor econômico intrínseco desse Ativo, fazendo o registro exclusivamente pelo valor do custo (gasto).

Para Buainain e Carvalho (2000), o ambiente concorrencial, no qual as empresas operam, condiciona a gestão dos intangíveis, aumentando a preocupação em classificá-los e estudá-los de forma acurada. Cañibano et al. (1999) entendem que os investimentos em ativos intangíveis constituem-se num fator fundamental de desenvolvimento e consolidação de uma vantagem competitiva para a empresa.

Os fatores que levam uma empresa a ser competitiva são vários. De acordo com Drucker (2000), a inovação é a principal força motriz da empresa competitiva moderna. Quando Porter (2000) faz referência ao assunto, afirma que a saúde competitiva de uma empresa é função da combinação de solidez, energia e competência de seus fornecedores, clientes e concorrentes. Melo Neto e Froes (2001a, p. 93) acrescentam: “a responsabilidade social, assumida de forma consistente e inteligente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho empresarial”, constituindo-se num forte fator competitivo.

Com relação ao valor da empresa, sempre houve diferença entre a percepção do mercado e a realidade contábil apresentada nas Demonstrações Contábeis. Essa lacuna, segundo Edvisson e Malone (1998), está se tornando um abismo a partir da era da informação. Os ativos tangíveis, na maioria das vezes, não representam o que a empresa tem de maior valor, mas sim o que se refere ao seu desempenho real, que ocorre diariamente, e da forma como esse é percebido pelos públicos interno e externo.

Dado o crescimento da importância dos ativos intangíveis, a contabilidade tradicional começa a preocupar-se efetivamente com o que diz respeito à sua mensuração e avaliação.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os sistemas de mensuração tradicionais,

desenvolvidos pela contabilidade para as organizações, concentram-se nos ativos tangíveis, característica da ‘economia industrial’, e esses não se aplicam na ‘economia do conhecimento’. Para tanto, é necessário adaptar e desenvolver instrumentos para a mensuração e avaliação de desempenho que contemplem a complexidade dos ativos intangíveis, cujo valor é potencial e diz respeito ao contexto geral da empresa.

A importância dos ativos intangíveis das empresas é cada vez maior. Segundo Norton (2001, p. 91), “muitos enfoques de mensuração de valor intangível utilizam medidas macro, como o quociente entre preço de mercado e valor contábil, e não destacam o valor de ativos específicos”, ficando evidenciada a necessidade de mensuração do valor agregado à empresa pela prática da responsabilidade social.

É imperativo que exista um sistema de gerenciamento que tenha amplitude e abrangência na expressão e comunicação de todas as informações que possam contribuir para a gestão global da empresa. De acordo com Kaplan e Norton (1997), as informações relativas aos ativos intangíveis, na era da informação, são mais importantes do que os ativos físicos ou tangíveis, constituindo-se em elementos fundamentais para o sucesso no ambiente competitivo.

Assim, a responsabilidade social passa a representar um ativo intangível para a empresa e, para evidenciar e avaliar seus efeitos numa visão estratégica, o *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (2000), tem-se evidenciado como instrumento de avaliação desse tipo de ativos. Para o *Balanced Scorecard Institute* (2003), o *Balanced Scorecard* é definido como sendo um sistema de gerenciamento estratégico baseado na mensuração, usando métodos que alinham a estratégia às atividades empresariais, monitorando o desempenho das metas estratégicas durante o período.

Para Nakamura (2001), o *Balanced Scorecard* permite uma nova abordagem de medição e desempenho organizacional, sendo possível avaliar o processo de criação de valor dos ativos intangíveis. Norton (2001, p. 89) salienta que a importância do *Balanced Scorecard* está no fato de que este “oferece a estrutura lógica para que se descubra a relação entre ativos intangíveis – os direcionadores da estratégia – e resultados financeiros tangíveis”.

Numa economia globalizada, as empresas perseguem estratégias que as

tornem mais competitivas. Porém, a busca de uma visão integrada dos elementos envolvidos na gestão fará com que a responsabilidade social integre as estratégias a longo prazo e, com isso, as ações sociais deixem de ser práticas isoladas e passem a ser contínuas.

O *Balanced Scorecard* permite uma visão ampliada e integrada da gestão da empresa e, principalmente, a tradução da missão em estratégia para o alcance das metas e dos objetivos da empresa. Nesse contexto, apresenta-se o seguinte problema: Como se configura um sistema de gerenciamento da responsabilidade social empresarial por meio de indicadores?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa é desenvolver um Sistema de Gerenciamento da Responsabilidade Social Empresarial, por meio de indicadores.

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- estabelecer mecanismos de avaliação para o gerenciamento da responsabilidade social empresarial;
- gerar um modelo que permita o gerenciamento da responsabilidade social empresarial; e
- aplicar o modelo proposto numa empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O tema responsabilidade social empresarial tem tomado cada vez mais espaço no mundo globalizado, refletindo em mudanças nos cenários político, social e econômico, impactando nas estratégias empresariais. Expressões como 'Aldeia Global', surgida na década de 90, estão gerando transformações nas relações das empresas com os *Stakeholders*, ou seja, todas as pessoas que de uma ou de outra forma tenham algum interesse sobre a empresa.

No final do século XX houve um despertar para o resgate dos valores da humanidade, construídos ao longo dos séculos, reintroduzindo as questões

abstratas na vida social. Essa transformação social também atinge o meio empresarial, bem como todo cidadão é conclamado a desempenhar seu papel nesse novo contexto. A responsabilidade social que as empresas estão assumindo faz com que as Organizações Não-Governamentais – OGNs ocupem uma posição de destaque no cenário da economia mundial através do chamado terceiro setor.

Segundo Prigle e Thompson (2000), em pesquisa realizada na Inglaterra, em 1997, pela Saatchi & Saatchi e pela RLS Research, comprova-se que os consumidores esperam que as empresas se tornem mais conscientes e socialmente responsáveis, e demonstrem uma noção maior de responsabilidade social para com a comunidade. A pesquisa aponta que 72% acreditam que os negócios e as corporações precisarão resolver questões como a responsabilidade social e o meio ambiente com seriedade no novo milênio.

De acordo com Kotler e Armstrong (2000), existe uma exigência cada vez maior para que as empresas se responsabilizem pelo impacto social e ambiental de suas atividades. Mencionam que esse assunto vem sendo discutido na sala de reuniões da diretoria e até nas salas de aula das universidades.

Há uma tendência neste século de os consumidores valorizarem cada vez mais as empresas socialmente responsáveis. De acordo com Luz (2001, p.2),

o empreendedor do futuro, sem sombra de dúvida, terá de contar com as novas técnicas de capacitação dos gerentes, onde as questões ambientais, antes de representarem uma ameaça, sejam ferramentas de gestão no sentido de garantir o conforto, a qualidade de vida e, sobretudo, a sustentabilidade do negócio junto a clientes.

Nos Estados Unidos, segundo Dunn (2001), presidente da *Business for Social Responsibility*, os investimentos em instituições sem fins lucrativos, em 1999, chegaram a 11 bilhões de dólares e as empresas reconhecidas como socialmente responsáveis receberam 1,3 trilhão de dólares em investimentos, tendo mais de 2/3 dos consumidores preferência por produtos desenvolvidos por empresas dessa categoria. Ainda na opinião de Dunn (2001), empresas que investem em responsabilidade social geram vantagem competitiva, tornando esse investimento um imperativo e não uma opção.

A exemplo da *Dow Jones Sustainability Group*, que reúne empresas consideradas socialmente responsáveis em nível mundial, no Brasil, em dezembro

de 2000, foi lançado o 'Novo Mercado' pela Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA, destinado às empresas que atendam às boas práticas de governança corporativa.

A responsabilidade social empresarial não deve ser confundida com o conceito de caridade que traz a noção de doação e assistencialismo. Nesse sentido, as empresas que realizam investimentos sociais estão preocupadas com os resultados obtidos, as soluções concretas criadas e multiplicadas e o envolvimento da comunidade no desenvolvimento das ações.

Segundo pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2001), em 1998, a região sudeste destinou cerca de 3,5 bilhões de reais para ações sociais. Além disso, a pesquisa também revelou as seguintes percepções:

61% das empresas ressaltam a gratificação pessoal como resultado do investimento; 60% das empresas enfatizam a melhoria das condições de vida da comunidade; 22% identificam que o investimento melhorou a imagem da empresa; e 1% reconhece um incremento da lucratividade da empresa.

A percepção do consumidor em relação à responsabilidade social empresarial, em âmbito internacional, de acordo com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2002), é confirmada pela pesquisa *The Millennium Poll on Corporate Social Responsibility – Global Public Opinion on the Changing Role of Companies*, realizada em 20 países, no ano de 2001. Como resultado dessa pesquisa, foi observado que, em países como Austrália, Estados Unidos e Canadá, mais de 50% dos entrevistados afirmam que prestigiaram empresas socialmente responsáveis, mediante a compra de seus produtos ou falando bem da empresa.

Em âmbito nacional, essa mesma pesquisa foi realizada pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, com coleta dos dados no período de 20 a 28 de janeiro de 2001, envolvendo uma amostra composta de 1002 entrevistas pessoais e domiciliares, com pessoas entre 18 e 74 anos, realizada em onze regiões metropolitanas: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Curitiba, Belém, Recife, Salvador, Fortaleza, Brasília e Goiânia. A pesquisa revelou que 16% dos pesquisados prestigiam empresas socialmente responsáveis, realizando a compra de seus produtos e recomendando-as a outras pessoas.

No Brasil, várias são as organizações envolvidas com a questão da responsabilidade social empresarial, destacando-se entre elas o trabalho

desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE, responsável pela criação do modelo e da divulgação do Balanço Social; pelo Grupo de Institutos Fundações e Empresas – GIFE, através do aperfeiçoamento e da difusão de conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum; pela Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social – FIDES, no desenvolvimento do diálogo social, formação de líderes e empreendedores para o século XXI e a ética na atividade empresarial; e pelo Instituto Ethos na elaboração dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial representam um avanço na avaliação das ações sociais das empresas, constituindo-se num instrumento de avaliação e planejamento para empresas que querem atingir excelência e sustentabilidade em seus negócios.

Na mesma direção, as certificações sociais *Social Accountability – SA 8000*, *Occupation Health and Safety Assessment Series – OHSAS 18000*, *British Standards – BS 8800* e a *AccountAbility – AA 1000*, têm-se constituído em indutores da difusão da responsabilidade social empresarial.

A importância do tema responsabilidade social empresarial, na opinião de Esteves (2000), é incontestável, principalmente pelo fato de o Estado não comportar as demandas sociais que aumentam a cada dia. A iniciativa privada, com os avanços na gestão empresarial, está assumindo parte dessa responsabilidade, a de proporcionar aos cidadãos uma vida mais digna e mais igualitária.

Como se observa, existem vários indicadores para avaliar a atuação social das empresas. Todavia, verifica-se a necessidade de um sistema de gerenciamento estratégico que ajude as empresas a traduzir suas estratégias no campo social em ações. Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* propõe a gestão integrada e balanceada da empresa e, aplicado à responsabilidade social empresarial, deve permitir a avaliação interna das ações e práticas sociais realizadas no contexto estratégico empresarial.

Como contribuição prática desse estudo, acredita-se que a proposta do Sistema de Gerenciamento da Responsabilidade Social Empresarial permita que os recursos destinados a investimentos na área social sejam administrados de forma

alinhada aos demais temas estratégicos da empresa. Nessa perspectiva, o modelo foi aplicado numa indústria do ramo fumageiro, validando sua aplicabilidade na gestão empresarial.

A contribuição teórica, por sua vez, é representada pelo acréscimo à literatura da gestão das práticas de responsabilidade social das empresas, mediante a conjugação do *Balanced Scorecard* com indicadores de responsabilidade social empresarial, resultando num modelo para uma gestão social mais condizente com as demandas sociais das empresas.

Espera-se com este estudo preencher uma lacuna existente no processo de gestão das ações sociais das empresas, permitindo, assim, que os investimentos não sejam apenas eventuais, mas sim, que as mesmas estabeleçam programas sociais contínuos que busquem a diminuição da pobreza e das desigualdades sociais, no sentido de construir uma sociedade mais justa e igualitária.

1.4 MÉTODO DE PESQUISA

O tema responsabilidade social empresarial é relativamente novo no Brasil. Esse aspecto induz a uma pesquisa mais aberta, com a abordagem de conceitos pouco consolidados, para, a partir daí, compreender e verificar como a empresa consolida esses conceitos na sua dinâmica de desenvolvimento e sustentabilidade.

Segundo Borger (2001, p.87), “a atuação social da empresa envolve uma série muito numerosa de questões que têm impacto no conjunto de agentes sociais que interagem com a empresa”. Para a realização desta pesquisa, foram selecionados indicadores de responsabilidade social relevantes que envolvem esses agentes sociais.

O estudo, quanto à natureza, caracteriza-se como sendo uma pesquisa aplicada. De acordo com Vergara (1998, p. 45), “a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática...”. No caso específico deste estudo, trata-se de uma pesquisa aplicada em função de gerar um modelo para resolver problemas relacionados ao gerenciamento da responsabilidade

social empresarial.

Quanto aos seus objetivos, o estudo, segundo Gil (1996), é classificado como exploratório, propiciando esse tipo de pesquisa uma maior familiaridade com o tema, instigando o pesquisador a compreendê-lo. Para Martins (1994), exploratória é a abordagem que procura obter maiores informações sobre determinado assunto, caracterizando-se pelo seu planejamento flexível, com finalidade de formular problemas e hipóteses.

Inicialmente, o estudo teve a fase da identificação de bibliografia sobre o tema que, de acordo com Andrade (1999), é o primeiro passo de todo o trabalho científico, com o propósito de obter maiores informações para a delimitação do assunto, definição dos objetivos e formulação do problema de pesquisa. Nesse sentido, buscou-se verificar 'o estado da arte' dos temas responsabilidade social empresarial e *Balanced Scorecard*.

Na fase seguinte, para alcançar os objetivos propostos, foram definidas as seguintes etapas: avaliação e seleção dentre os apresentados pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, por Hopkins, pela Lei 11.440/00 e pelo Balanço Social – modelo IBASE; análise dos indicadores; e elaboração de um modelo para o gerenciamento da responsabilidade social empresarial, em consonância com as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

O modelo proposto foi aplicado numa empresa industrial do ramo fumageiro, devido a representatividade econômica e social do setor nas regiões do Vale do Rio e Taquari, tanto em termos de geração de empregos na área urbana, bem como a geração de renda nas pequenas propriedades agrícolas dessas regiões.

Após a aplicação do modelo, para testar sua validade, tornando-se possível realizar uma análise dos seus pontos fortes e fracos e, na medida do possível, foram procedidas as alterações julgadas pertinentes para tornar o modelo seguro e viável na sua utilização para o gerenciamento da responsabilidade social empresarial.

1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A responsabilidade social empresarial carece ainda da consolidação da maioria dos conceitos que sustentam esse tema. A diversidade das áreas do conhecimento humano que atuam sobre o tema dificultam o consenso sobre esses conceitos.

Na área da gestão, a responsabilidade social empresarial tem gerado inquietação dos gestores pela falta mecanismos mais específicos que considerem a variável social no sistema de gerenciamento.

No que diz respeito aos temas e os indicadores com suas respectivas métricas foram obtidas com base nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, nos Indicadores de Hopkins, nos Indicadores da Lei 11.440/00 do Estado do Rio Grande do Sul e nos Indicadores do Balanço Social – modelo IBASE, tendo sido incluídas três utilizadas pela empresa na qual o modelo foi aplicado. Outros indicadores e métricas podem ser adicionados ao modelo.

Convém salientar que a aplicação do modelo foi realizada de forma parcial. Considerando que o modelo envolve decisões, cujos reflexos se dão no longo prazo, seriam necessários no mínimo dois anos para avaliar se os resultados projetados se confirmam e então, validar a relação causa e efeito.

1.6 ESTRUTURA DA TESE

O trabalho está estruturado em seis capítulos. No capítulo 1, denominado introdução, apresenta-se um quadro geral da problemática, o objetivo da pesquisa, a justificativa e a relevância do tema, as indicações metodológicas e os limites do estudo.

No segundo capítulo, apresenta-se a responsabilidade social empresarial. A abordagem contextualiza os componentes da responsabilidade social empresarial no que tange à sua evolução, natureza e conceituação; à cidadania e à sustentabilidade empresarial; ao balanço social e aos principais indutores e indicadores de responsabilidade social empresarial. No final do capítulo é apresentada uma comparação entre indicadores de responsabilidade social empresarial.

O terceiro capítulo aborda o *Balanced Scorecard* e a responsabilidades social empresarial, enfatizando primeiramente os aspectos históricos e

conceituais e as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*: a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento. Posteriormente o capítulo insere o gerenciamento da responsabilidade social empresarial na estrutura do *Balanced Scorecard*, distribuindo os indicadores sociais desenvolvidos pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Balanço Social – modelo IBASE, Lei 11.440/00 e Hopkins, correspondentes a cada uma de suas quatro perspectivas. Também é apresentada uma discussão sobre a definição de medidas com a utilização dos dez testes do *Performance Prism*.

No quarto capítulo apresenta-se o detalhamento da proposta de elaboração de um modelo para o gerenciamento da responsabilidade social empresarial – SIGRESE, demonstrando as etapas e os procedimentos adotados para alcançar os objetivos propostos do estudo.

O quinto capítulo traz o relato da aplicação do modelo numa empresa industrial do ramo fumageiro, salientando os pontos fortes e, na medida do possível, os ajustes para o aperfeiçoamento do modelo.

Finalmente, o sexto capítulo apresenta conclusões do estudo e as recomendações para estudos futuros.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Este capítulo aborda, inicialmente, a evolução da responsabilidade social empresarial e, nesse contexto, a sua natureza, a sua conceituação e os elementos históricos que a envolvem. O Balanço Social também é evidenciado como relatório de divulgação das ações sociais das empresas. Por último, são apresentados os indicadores de responsabilidade social empresarial do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, do Balanço Social – modelo IBASE, da Lei 11.440/00 e os de Hopkins, que fundamentam o modelo de gerenciamento da responsabilidade social empresarial proposto.

2.1 EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Segundo Esteves (2000, p.111), “o poder de alcance das empresas está além das tradicionais fronteiras geográficas, econômicas e sociais”. Dada a inoperância do Estado em resolver questões de ordem social, as empresas passaram a assumir parte desse papel, com a vantagem de não ficarem limitadas às políticas locais, regionais ou nacionais, tendo maior flexibilidade e agilidade no equacionamento e na solução de problemas sociais.

As empresas são movidas a buscar novos conhecimentos e focos e, também, novas tecnologias de gerenciamento, com o objetivo de se manterem no mercado. A capacidade de se adequar a novas dinâmicas é superior ao modelo de gestão do Estado que, devido à extensão, torna-se burocrático e, conseqüentemente, moroso.

Presencia-se, dessa forma, uma nova racionalidade social, que vem se constituindo nesta onda de responsabilidade social. Segundo Busatto (2002, p. 101), “uma onda histórica que traz em seu bojo uma profunda crítica à atual configuração

da nossa sociedade”. Nessa nova concepção, o que realmente é novo é a tomada de consciência cidadã, de que não é mais admissível que se continue a viver numa sociedade desigual, injusta e desumana.

Johannpeter (2001, p. 7) destaca que “temos também que levar em conta que o passivo social é de responsabilidade de todos nós, cidadãos, tornando-se antiético e imoral quando ignoramos problemas e nos omitimos na busca de soluções”.

De acordo com Carroll (1999), há evidências da preocupação da comunidade empresarial com a sociedade nos últimos séculos. Contudo, a evolução conceitual é produto do século XX.

Segundo Ashley (2002), a discussão sobre o papel social das empresas nos Estados Unidos deu-se por ocasião do litígio ocorrido no caso Dodge *versus* Ford, em 1916, vindo a público somente em 1919. Henry Ford, presidente e acionista majoritário, alegando objetivos sociais, decidiu não distribuir parte dos dividendos esperados, revertendo-os para investimentos na capacidade de produção, no aumento de salários, entre outros. Na época, a Suprema Corte de Michigan decidiu favoravelmente aos Dodge, sob a tese de que as empresas existem para gerar benefícios aos seus acionistas, portanto, não cabendo tal retenção de dividendos.

Já em 1953, em outro caso julgado nos Estados Unidos, a Suprema Corte de Nova Jersey foi favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, contrária aos interesses dos acionistas. A partir daí, a Justiça norte-americana reconheceu que uma empresa pode buscar o desenvolvimento social, estabelecendo em lei a filantropia empresarial. Começou-se a discutir, a partir de então, no meio empresarial e acadêmico, a importância da responsabilidade social empresarial. Na Europa, o início das discussões ocorreu no final da década de 1960.

No decorrer da década de 1960, conforme Pontes e Possamai (2002, p. 2), “a forma com que os gestores administravam mudou drasticamente devido a pressões oriundas dos vários movimentos sociais e atividades pertinentes ao emprego, proteção ambiental e proteção ao consumidor”. Isto representa um marco para o surgimento da preocupação com os *stakeholders*. Já, a partir de 1990, as grandes organizações passaram a incluir uma variável a mais nas suas decisões estratégicas, a dos *stakeholders*. A década de 90 é marcada por um aumento

crescente na ênfase da responsabilidade social nas decisões estratégicas das empresas, resultando num incremento das práticas sociais.

No Brasil, o início da mudança na mentalidade dos empresários, segundo Freire e Silva (2001), também pode ser notado nos anos 60, tendo como marco histórico do início da utilização explícita da expressão responsabilidade social a “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas”, publicada em 1965. De acordo com Gonçalves (1980), em 1974 foi elaborado e divulgado em todo o país o Decálogo do Empresário e em 1977 foi constituída e organizada a Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil - ADCE Brasil. As ADCEs são sociedades civis de caráter cultural e educativo, sem fins lucrativos, congregadas em entidades coirmãs, reunidas internacionalmente pela *Union Internationale Chrétienne des Dirigentes d' Enterprise* – UNIAPAC, com sede em Bruxelas, tendo por objetivo introduzir e aplicar os ensinamentos da Doutrina Social Cristã no meio empresarial.

Young (2001), menciona que o processo de responsabilidade social empresarial começou a ser fomentado só agora no Brasil, devido a cinco fatores: (a) político - o governo não consegue mais resolver os problemas sociais e isso não é devido à sucessão de maus governantes; é, sobretudo, pelo endividamento dos países subdesenvolvidos; (b) direitos do consumidor – o consumidor está ciente de seus direitos; assim, no Brasil, 19% dos consumidores não adquirem um produto que não seja de qualidade; (c) transparência empresarial – quem não é transparente e ético em suas ações não consegue realizar boas parcerias; (d) questão das marcas – é muito importante a marca e não o próprio produto; e (e) a necessidade de assimilar as mudanças – a questão da inteligência empresarial em assimilar as mudanças do meio ambiente, adequá-las à gestão e redirecioná-las ao mercado. Pierry (2001) alega que o movimento da responsabilidade social empresarial é uma revolução silenciosa que se inicia no Brasil.

Ashley (2002), ao referir-se à evolução da responsabilidade social empresarial, afirma que a empresa socialmente responsável é aquela que está atenta às expectativas dos seus *stakeholders* atuais e futuros, numa visão de sociedade sustentável. Quanto à questão: ‘para quem a empresa deve ser responsável’, Ashley (2002) apresenta uma tendência histórica do comportamento da responsabilidade social empresarial, demonstrada na figura 01.

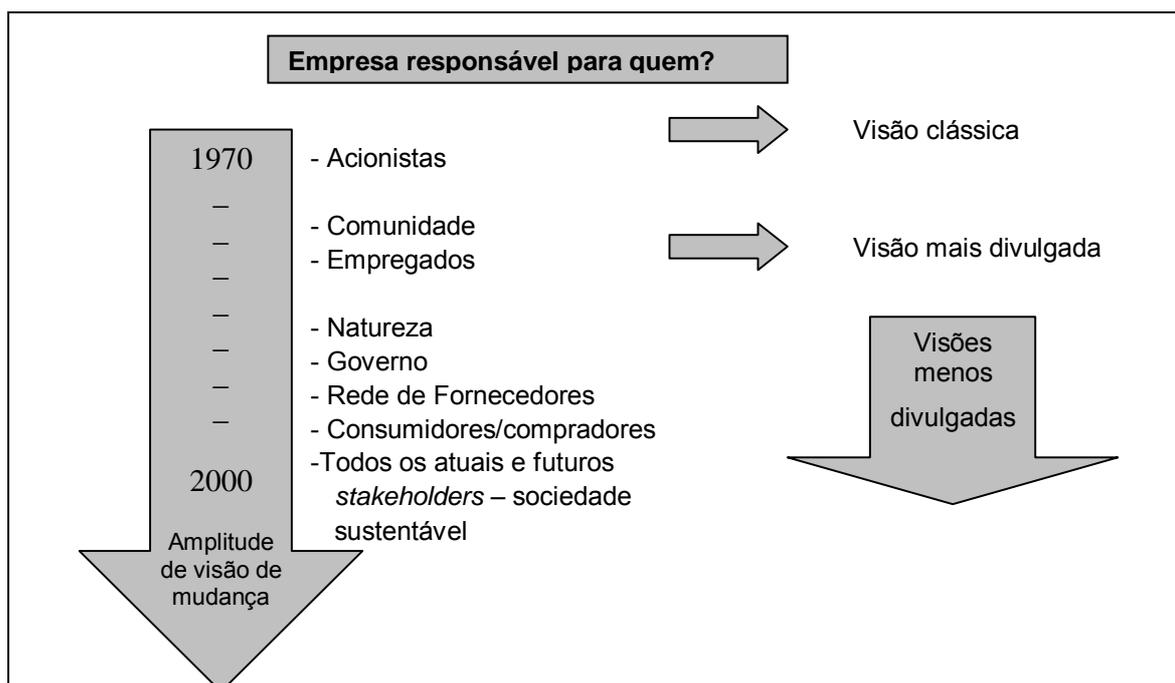


FIGURA 01: Tendências históricas de ética e responsabilidade social corporativa (adaptado Ashley, 2002, p. 20)

A institucionalização da responsabilidade social empresarial no Brasil teve seu primeiro espaço claramente definido em 1981, com a criação do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE, uma organização não-governamental sem fins lucrativos, pertencente ao chamado terceiro setor. Segundo Melo Neto e Froes (2001b, p. 19), esse instituto tinha propósitos transformadores como: “utilização dos modernos meios de computação eletrônica para coletar, analisar e tornar disponíveis os dados referentes às políticas governamentais; e substituição do ataque direto ao Estado pelo fortalecimento da ação dos grupos sociais”.

O IBASE pode ser considerado um dos melhores exemplos de profissionalização do chamado terceiro setor. Sua principal missão é identificar questões sociais, propor alternativas, interpelar, debater e mobilizar diferentes setores da sociedade brasileira para fazer a sua parte e, em conjunto, enfrentar situações e processos que condenam à miséria e pobreza milhões de brasileiros. A exclusão de uma considerável parcela da população dos direitos econômicos, sociais e culturais é incompatível com a democracia, além de limitar a própria cidadania.

A criação do IBASE se deu graças ao empenho e a garra do sociólogo Herbert de Souza que, em 18 de junho de 1997, deu sua última e importante contribuição, associando o Balanço Social à demonstração da responsabilidade pública e cidadã das empresas brasileiras. Além de conclamar a todos os empresários para se engajarem na elaboração e divulgação do Balanço Social de suas empresas, ofereceu um modelo concreto do mesmo.

Conforme Melo Neto e Froes (2001b), o IBASE iniciou um movimento que fortaleceu a sociedade civil, através do desenvolvimento da sensibilidade cidadã e da difusão de valores centrais como democracia e justiça, pela disponibilização de informações para a população sobre economia, política e situação social no Brasil.

2.2 NATUREZA E CONCEITUAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Responsabilidade social empresarial é uma expressão muito abrangente e vem se manifestando de várias formas, destacando-se os seguintes tópicos: visão e missão; ética; práticas gerais de recursos humanos; relações de trabalho/sindicato; saúde; relacionamento com a cadeia produtiva, relação com acionistas; práticas de mercado; balanço social; relação com governo; meio ambiente e outros.

Para a conceituação de responsabilidade social empresarial, faz-se necessária, primeiramente, a verificação do conceito de solidariedade, pois esse transcende o de participação. Segundo Herbert de Souza (apud Franco 1995), a solidariedade representa um gesto ético, vindo de alguém que quer acabar com uma situação e não mais perpetuá-la.

A expressão 'responsabilidade social' suscita uma série de interpretações e indagações, sendo seu conceito muito amplo, estando ainda em construção. Nesse sentido, foram levantadas algumas definições que vêm sendo discutidas e apresentadas sobre a responsabilidade social empresarial.

O quadro 01 apresenta definições de responsabilidade social identificadas no decorrer da pesquisa.

Autor	Ano	Definição
Lemos	2001	É interagir com seus diversos públicos, respeitando o meio ambiente, o ambiente de trabalho, o ambiente social, a qualidade de vida, o ambiente urbano, a qualidade dos bens e serviços, enfim, é o que pode ser denominado de cidadania empresarial.
Borger	2001	A responsabilidade social empresarial deve ser vista como parte da cultura, da visão e dos valores da empresa, requer uma filosofia e um compromisso articulados na afirmação da missão.
Guaragna	2001	A responsabilidade social é um movimento interno - nasce do interior do ser humano - e não uma jogada de marketing ou modismo. As empresas devem começar a agir e buscar o desenvolvimento social sustentável.
Ashley	2002	O compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela.
Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social	2003	A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente), incorporando-as ao planejamento de suas atividades, na busca do atendimento às demandas de todos e não apenas às dos acionistas e proprietários.
Melo Neto e Froes	2001	A responsabilidade social busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva.

QUADRO 01: Definições de responsabilidade social

De acordo com Pontes e Possamai (2002), a responsabilidade social empresarial, além de ser um tema novo, é conflitante e de difícil definição. A sua prática vem de longos anos. Porém, cada vez mais as empresas buscam inserir no contexto estratégico a execução de projetos sociais com o intuito de resolver questões das comunidades em que estão inseridas.

Nesse sentido, a empresa, antes de qualquer coisa, deve declarar, em todos os documentos que expressam a sua missão, os seus valores, princípios e objetivos sociais. Todavia, o fato de uma empresa tornar explícita a sua responsabilidade social, em seus documentos internos, não garante que ela seja uma empresa

socialmente responsável. Porém, isso gera um engajamento de todos na empresa, uma vez que o tema permeia todas as esferas da estrutura administrativa, incorporando-se à cultura organizacional.

Para Duffy (2000), as empresas atualmente estão preocupadas com o seu capital organizacional, pois percebem que, através da sua competência sistematizada e de sistemas de alavancagem dos pontos fortes, conseguem otimizar a capacidade organizacional de criar valor. A criação de valor das empresas também é buscada através de sua atuação responsável. Segundo Drucker (1996, p. 70),

o desempenho econômico é a primeira responsabilidade de uma empresa. Uma empresa que não apresente um lucro no mínimo igual ao seu custo de capital é socialmente irresponsável. Ela desperdiça recursos da sociedade. O desempenho econômico é a base; sem ele não pode cumprir nenhuma outra responsabilidade, nem ser boa empregadora, uma boa cidadã, nem boa vizinha.

Na mesma linha de raciocínio, Wiegerinck (2003, p.73) afirma que “o fulcro da responsabilidade empresarial se define em dois momentos: como a empresa consegue o lucro e qual destino dá ao mesmo. O lucro é necessário. Uma empresa sem lucro é como uma pessoa sem saúde”. Ainda para o mesmo autor, Walter Friedman não teria sido tão criticado na sua afirmação de que ‘a única responsabilidade social da empresa é produzir lucros’ se tivesse acrescentado ‘de maneira responsável’.

Para Pierry (2001), responsabilidade social empresarial é uma questão de sobrevivência que significa reconhecer os valores objetivos da sociedade. Em adição, De Nadai (2001) afirma que responsabilidade social empresarial é uma questão de coerência administrativa. Na posição de Lemos (2001), a responsabilidade social empresarial significa uma evolução na gestão e o caminho para a construção de uma sociedade mais justa.

Carroll (1999), a partir de sua pesquisa, demonstrou que na literatura o conceito de responsabilidade social empresarial não tem se alterado muito ao longo das últimas décadas. O que vem mudando são as questões enfrentadas pelas empresas e pela sociedade, refletindo nas relações entre ambas.

No sentido amplo, pode-se afirmar que responsabilidade social é toda ação praticada pela empresa que contribua para a melhoria da qualidade de vida do ser

humano. Melo Neto e Froes (2001a) afirmam que a melhor maneira de analisar o conceito de responsabilidade social empresarial é identificar as diferentes visões a seu respeito. Nesse caso, as visões mais abrangentes são: a responsabilidade social como atitude e comportamento empresarial ético e responsável; a responsabilidade social como estratégia de relacionamento e agregação de valor; e a responsabilidade social como estratégia para desenvolvimento e inserção na comunidade. Denota-se nessas visões um forte predomínio da estratégia empresarial na prática da responsabilidade social empresarial.

De acordo com Teixeira (1984), a responsabilidade social das empresas é uma resposta aos questionamentos e críticas que as mesmas receberam nas últimas décadas, nos campos social, ético e econômico, por adotarem uma política baseada na economia de mercado.

Um modelo conceitual para gestores de empresas, que contempla um significado amplo da responsabilidade social, é o proposto por Carroll (1991). Esse modelo inclui um conjunto de responsabilidades dos negócios que engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas, estruturadas em forma de pirâmide, como mostra a figura 02, tendo na sua base as responsabilidades econômicas, seguidas das responsabilidades legais, das responsabilidades éticas e, no seu topo, as responsabilidades filantrópicas.

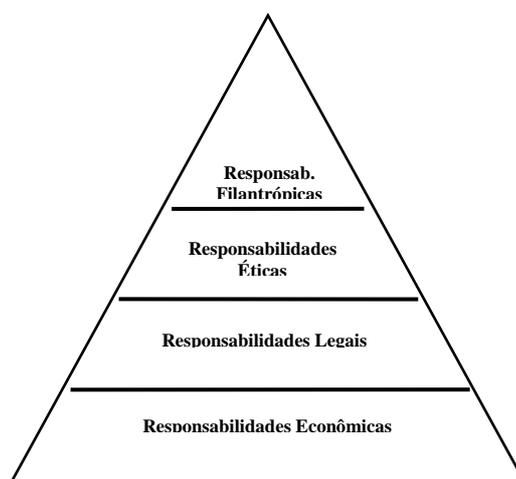


FIGURA 02 - Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial – RSE (Adaptado de Carroll, 1991, p.3)

No modelo proposto por Carroll (1991), a base da responsabilidade social empresarial é a responsabilidade econômica. Para Daft (1999), a empresa deve

produzir bens e serviços que a sociedade deseja e maximizar os lucros para os seus acionistas. Borger (2001) afirma que as outras dimensões são atributos derivados desse pressuposto fundamental.

As responsabilidades legais, conforme Daft (1999), são as normas e leis estabelecidas pela sociedade, que devem ser seguidas pelas empresas. Borger (2001, p. 41) salienta que “obedecer a lei é uma das condições para a existência dos negócios na sociedade; atuar dentro das regras estabelecidas pela sociedade”. Além disso, Ferrell et al. (2001) afirmam que esse é um padrão mínimo de comportamento social estabelecido pelo governo, colocando essa dimensão como primeiro degrau da responsabilidade social.

A dimensão de responsabilidades éticas, de acordo com Borger (2001), representa o comportamento e as normas que a sociedade espera das empresas. A responsabilidade ética, na posição de Daft (1999), envolve posturas dos tomadores de decisões no sentido de agir com equidade, justiça e imparcialidade, bem como respeitar os direitos individuais perante os diversos grupos que interagem com a organização.

Por responsabilidade filantrópica, Borger (2001) cita as ações tomadas pela gerência, em resposta às expectativas sociais, representando os papéis voluntários que os negócios assumem, em que a sociedade não provê uma expectativa clara e precisa, dirigida pelas normas sociais e atreladas ao julgamento individual dos gestores e das organizações. Representam ações sociais legalmente não obrigatórias, mas que estão se tornando cada vez mais estratégicas, como contribuições filantrópicas, condução de programas internos para usuários de drogas, treinamento de desempregados, programas comunitários, entre outros. Essa dimensão também é denominada por alguns autores como responsabilidades discricionárias.

De acordo com Borger (2001), a nova visão de filantropia empresarial está promovendo novas relações no papel das empresas na sociedade. Porém a responsabilidade social empresarial vai além da filantropia, os programas filantrópicos fazem parte de um conjunto de atividades orientadas para a responsabilidade social empresarial. Melo Neto e Froes (2001a) afirmam que a responsabilidade social transcende a filantropia, constituindo-se num estágio mais avançado no contexto da cidadania corporativa.

Melo Neto e Froes (2001) identificam como principais características que diferenciam a filantropia da responsabilidade social as apresentadas no quadro 02.

Filantropia	Responsabilidade social
Ação individual e voluntária	Ação coletiva
Fomento da caridade	Fomento da cidadania
Base assistencialista	Base estratégica
Restrita a empresários filantrópicos e abnegados	Extensiva a todos
Prescinde de gerenciamento	Demanda gerenciamento
Decisão individual	Decisão consensual

QUADRO 02: As diferenças entre filantropia e a responsabilidade social (Melo Neto e Froes, 2001, p.28)

Ashley (2002) menciona que a responsabilidade social envolve um comprometimento, uma relação a longo prazo com a comunidade, com funcionários e outros colaboradores, enquanto a filantropia baseia-se apenas na doação de recursos materiais ou financeiros. No entanto, Rocha (2003) entende que filantropia é uma questão de postura e de valores da corporação, não dando clareza quanto à sua compreensão sobre filantropia. Dessa forma, a filantropia se caracteriza mais como ações isoladas e descontínuas, enquanto a responsabilidade social, essa sim, requer um comprometimento integral da empresa.

Garay (2001) argumenta que responsabilidade social é uma decisão consciente de investir estrategicamente no campo social, enquanto a filantropia representa um tipo de investimento efetuado pelos empresários, associado à caridade, ao paternalismo ou ao puro assistencialismo.

Nessa nova racionalidade social, a responsabilidade social deve ser resultado de uma reflexão interna, promovendo também uma efetiva participação de todo o corpo funcional. Conforme Grajew (2000, p. 15), responsabilidade social “envolve o comportamento ético e a qualidade das relações que a empresa estabelece com todos os seus públicos. É um processo contínuo de aprendizagem, que para se concretizar, deve estar incorporado à gestão dos negócios”.

Em direção a essa concepção de responsabilidade social, no Relatório Setorial do BNDES (2000) consta que a responsabilidade social corporativa não está situada apenas no âmbito da caridade ou da filantropia. Seu conceito está mais

próximo das estratégias de sustentabilidade a longo prazo das empresas, incluindo a preocupação com os efeitos de suas atividades desenvolvidas e o bem-estar da comunidade.

2.3 ALICERCES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Com base no pressuposto de que a responsabilidade social empresarial é uma postura que a empresa assume, visando à sua sustentabilidade a longo prazo, há necessidade de integrá-la como parte da cultura, da missão, da visão e dos valores da empresa.

Para Borger (2001), a responsabilidade social empresarial requer uma filosofia e um compromisso, articulados na afirmação da missão, no manual dos empregados, no *marketing* e na comunicação em todos os níveis da empresa.

Daft (1999) alega que as 'Declarações baseadas nos Princípios' são instrumentos importantes para influenciar a cultura organizacional. Nelas são definidos os valores fundamentais, contendo uma linguagem comum sobre a responsabilidade da empresa, a qualidade dos produtos e o tratamento dos empregados. Segundo o autor, geralmente são denominados de credos corporativos.

Padoveze (1998, p. 30) afirma que "toda empresa tem uma missão em relação à sociedade e que a missão das empresas corresponde aos seus objetivos permanentes, que consistem em otimizar a satisfação das necessidades humanas".

De acordo com Grajew (2000), a responsabilidade social está diretamente relacionada à ética, às políticas, às práticas, enfim todas as relações com os *stakeholders*. No modelo de Balanço Social proposto pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2002a), são contempladas informações relativas aos Princípios e Valores da Empresa, bem como à sua Visão. Nessa dimensão, a empresa informa sua visão de futuro, a forma como articula os desafios de ordem ética, social, ambiental e econômica, no desenvolvimento de suas atividades-fim, e como consolida a presença desses aspectos no processo de tomada de decisão.

2.3.1 ÉTICA EMPRESARIAL

A economia globalizada traz consigo uma ênfase cada vez maior nos aspectos éticos das empresas. No sentido geral, Daft (1999, p. 83) conceitua ética como sendo “o código de princípios e valores morais que governam o comportamento de uma pessoa ou grupo quanto ao que é certo ou errado”. Traduzindo o conceito para o meio empresarial, Daft (1999, p. 93) afirma ser “uma declaração formal dos valores da organização relacionados com a ética e questões sociais; ela comunica aos empregados o que a empresa defende”. No dizer de Garay (2001, p. 7), “a ética é a base da cidadania empresarial e é expressa por meio dos princípios e valores adotados pela organização”.

O comportamento socialmente responsável da empresa tem como ponto de partida a sua conduta ética. Nessa direção, Ashley (2002 p. 53) afirma que as atitudes e atividades das empresas precisam caracterizar-se por

- * preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetam todos os públicos/*stakeholders* envolvidos (entendidos da maneira mais ampla possível);
- * promoção de valores e comportamentos morais que respeitem os padrões universais de direitos humanos e de cidadania e participação na sociedade;
- * respeito ao meio ambiente e contribuição para sua sustentabilidade em todo mundo; e
- * maior envolvimento nas comunidades em que se insere a organização, contribuindo para o desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos ou até atuando diretamente na área social, em parceria com governos ou isoladamente.

Ainda, conforme Ashley (2002, p. 53), “está se tornando hegemônica uma visão de que os negócios devem ser feitos de forma ética, obedecendo a rigorosos valores morais, de acordo com comportamentos cada vez mais universalmente aceitos como apropriados”.

Um dos indicadores de comprometimento com a ética empresarial são os códigos de ética. De acordo com Bateman e Snell (1998, p. 144-145), “ética corporativa ou declaração de valores são mais comuns atualmente do que costumavam ser no passado”. Ao se referirem aos códigos de ética, os autores

salientam que esses devem ser elaborados de forma cuidadosa e ajustados às filosofias individuais de cada empresa. Lemos (2001) afirma que a década de 80 marca a evolução do consumidor e, conseqüentemente, a revitalização da ética.

Para Meggionson (1998), existem cinco etapas que a administração pode implantar para estabelecer um clima ético na empresa, lembrando que as medidas devem ter início na alta administração: 1ª etapa, declarar os valores de sua organização em três fases, no máximo, fazendo com que os *stakeholders* os compreendam também; 2ª etapa, agir de acordo com os valores estabelecidos; 3ª etapa, capacitar os empregados para terem consciência ética, inclusive mostrando como essa se aplica no dia-a-dia da empresa; 4ª etapa, fazer um esquema específico de responsabilidades da tomada de decisões para poder controlá-las; e 5ª etapa, encorajar a discussão livre de pontos controvertidos, dúvidas éticas que não estejam claros a todos.

Com relação ao conteúdo do código de ética, segundo Bateman e Snell (1998), a maioria aborda assuntos como conduta dos empregados, comunidades e meio ambiente, acionistas, consumidores, fornecedores e prestadores de serviços, atividade política e tecnologia. Contudo, o fato de a empresa declarar seu código de ética de forma expressa a todos os seus *stakeholders* não garante que ela realmente tenha comportamento ético, dado que a ética parte das pessoas e é colocada em prática na empresa.

Na posição de Ferrell et al. (2001), ética empresarial e responsabilidade social são estreitamente vinculadas. A ética compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios e está ligada diretamente a pessoas. Para Pinto (2002, p. 299), os códigos de ética “constituem um dos pilares fundamentais de toda política macro no campo da responsabilidade social, tanto de instituições quanto de corporações”. Ainda, de acordo com Pinto (2002), esses códigos funcionam como estruturas catalisadoras e provocadoras de ações objetivas para uma ampla malha de resoluções sociais.

Segundo o diretor da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, Léo Voigth, *apud* Busatto (2001), nessa nova atitude “as empresas distanciam-se do modelo filantrópico – a idéia do braço social da empresa (doação) – para ingressarem no modelo do investimento social (financiamento)”. Na posição de Mattar (2000), quando a ética pautar as relações das empresas com seus *stakeholders*, mais cedo

ou mais tarde os consumidores assumirão o papel de consumidores cidadãos.

Esse despertar provoca um novo olhar sobre o mundo. A ética passa a ser uma pressão coletiva e a generosidade já não é encarada como uma atitude somente cristã. Uma pesquisa do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social demonstrou que 56% dos consumidores brasileiros julgam se uma empresa é boa ou ruim tendo por base a responsabilidade social. O Brasil detém o índice mais elevado dos países pesquisados, o que para Busatto (2001) demonstra o imenso potencial de crescimento que a responsabilidade social empresarial apresenta no país.

Dessa forma, o comportamento ético e os valores culturais estão presentes em vários instrumentos de avaliação de responsabilidade social, destacando-se nesse contexto os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e os Indicadores de Hopkins de Responsabilidade Social.

2.3.2 A MISSÃO DA EMPRESA

Para Nakagawa (1993), a missão da empresa é que define os ideais, crenças e valores dos principais executivos ou proprietários e sua filosofia deveria ser explicitada claramente a todos os seus níveis hierárquicos. Schmidt (2003, p. 4) afirma que “a missão é a razão da existência da empresa”. De acordo com Guerreiro (1989), a missão caracteriza e direciona o modo de atuação da empresa, não se alterando por condições ambientais de curto prazo, adquirindo assim um caráter permanente. Beuren (2000, p. 37) refere que a missão “é orientadora das demais definições, em todos os níveis hierárquicos e áreas funcionais, de uma organização, bem como da configuração de seus sistemas e subsistemas”.

Partindo do pressuposto de que a missão é que norteia a atuação da empresa, nela estão implícitas as suas crenças e seus valores. Segundo Nakagawa (1993, p. 26), “crença é a aceitação como verdade, de fatos, declarações ou um conjunto de circunstâncias. Valor é o prêmio que se atribui às crenças, quando estas são adequadamente claras para se fazerem escolhas entre diversas alternativas possíveis”. Para Schmidt (2003), as crenças e valores representam atributos apresentados pelos proprietários mencionando que atualmente os elementos a

serem considerados são: meio ambiente, qualidade, ética, relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários, comunidade, órgãos públicos, etc. É possível identificar nessa caracterização os elementos da responsabilidade social empresarial. Pereira (1999, p.51) afirma que “a missão da empresa decorre do papel que pretende desempenhar no cenário social e das crenças e valores das pessoas que a dirigem”.

Beuren (2000, p. 38) ressalta a importância da clareza das crenças e valores, considerando que as crenças são as convicções que influenciam o comportamento dos indivíduos e, por sua vez, “os valores são as apreciações, guias individuais, estabelecidos com base nas crenças das pessoas, que orientam suas decisões e ações”. Diante disso, Beuren (1998) afirma que, uma vez que essas crenças e esses valores integralizados na cultura organizacional, passam a nortear a filosofia e os princípios que irão determinar o comportamento da empresa frente ao seu ambiente interno e externo. Como forma de moldar a cultura organizacional, as empresas, segundo Beuren (2002, p. 36), “identificam e divulgam a missão, a visão e a filosofia da empresa, criam códigos de conduta dos administradores, códigos de ética para os empregados, entre outros documentos formais”.

Nesse contexto, a missão assume vital importância para a empresa, pois na posição de Beuren (1998) o modelo de gestão é um subsistema do sistema institucional e, dessa forma, o sistema de gestão é impactado pela missão, pois através do modelo de gestão é que a empresa busca cumprir sua missão e garantir a sua continuidade. Conforme Padoveze (1998), o sistema institucional é a matriz dos demais subsistemas da empresa e compreende a definição da empresa e as convicções de seus empreendedores traduzidos a partir de suas crenças e valores.

2.4 CIDADANIA EMPRESARIAL

A cidadania empresarial é um conceito ainda em construção. À medida que as empresas aumentam suas ações sociais, progressivamente o conceito amplia seu escopo. O conceito de empresa cidadã é indissociável do conceito de responsabilidade social. A empresa que não for socialmente responsável não pode almejar ser uma empresa cidadã. A maior dificuldade em caracterizar a empresa-cidadã reside no fato de saber se suas ações sociais são meramente para usufruir

do *marketing* possível pela prática de ações sociais ou se realmente há uma consciência cidadã que sustenta essas ações.

O conceito de empresa-cidadã, segundo Melo Neto e Froes (2001a, p. 98), “surgiu em decorrência do movimento de consciência social que vem sendo internalizado por diversas empresas”. Ainda, de acordo com os autores, uma empresa-cidadã compromete-se com a promoção da cidadania e do desenvolvimento da comunidade, buscando, assim, os seus diferenciais competitivos.

Para Alves (2001, p. 81), a cidadania empresarial “entendida como um conjunto de princípios e sistemas de gestão destinados à criação ou preservação de valor para a sociedade, pode ser englobada no conceito mais amplo de governança – o qual inclui o conceito de governança corporativa, mas não se restringe a ele”.

Já, segundo Martinelli (2000, p. 83), empresa-cidadã é aquela que “opera sob uma concepção estratégica e um compromisso ético, resultando na satisfação das expectativas e respeito aos direitos dos parceiros”. De acordo com o autor, se a empresa adotar esse procedimento, cria uma cadeia de eficácia, e o lucro acaba sendo um prêmio.

De acordo com Makray (2000 p. 115), a conceituação de cidadania empresarial deve considerar a definição e a inclusão, na cultura e nos processos da empresa, de um eixo de valores e atitudes, legitimado internamente, que traduza a sua visão de cidadania empresarial. Esse eixo de valores e atitudes, na afirmação do autor, “não pode ser copiado ou adaptado de outras empresas; ele deve refletir o *nível de consciência dos indivíduos* da empresa e a *intenção* a que se deseja dar vida por meio de atos e atitudes no dia-a-dia”.

Borger (2001) vê na cidadania empresarial um conjunto de direitos e deveres, numa dimensão de prática e ética. A empresa deve desenvolver os seus negócios com competência empresarial, assegurar o futuro, evitar riscos e proteger a sua reputação através da prática do bem e do reflexo das crenças das pessoas que nela atuam. Essas crenças passam a compor o dia-a-dia da organização e devem expressar os anseios da humanidade.

Como descrito por Melo Neto e Froes (2001a), a elevada consciência social, o exercício da cidadania e o volume de investimentos sociais de uma empresa se

constituem no tripé da autopreservação empresarial, conforme demonstra a figura 03.

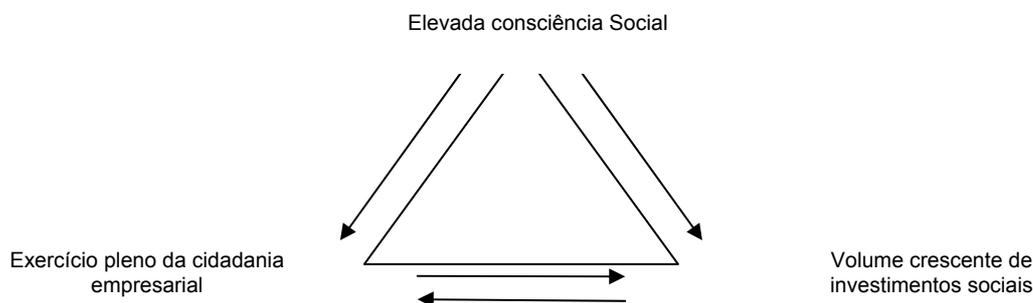


FIGURA 03: Tripé da autopreservação empresarial (Melo Neto e Froes, 2001a, p. 96)

Com base na figura 03, observa-se que a empresa, dotada de uma elevada consciência social, capacita-se ao exercício pleno da cidadania e, para Melo Neto e Froes (2001a, p. 96), “ao investir em projetos sociais a empresa exercita esta capacidade e consolida a sua imagem de empresa cidadã”.

Na percepção de Garay (2001), o exercício de ações de responsabilidade social, com públicos internos e externos à empresa, desenvolvidas pela mesma, caracteriza-a como cidadã. Segundo a autora, as empresas que adicionarem comportamento ético e político às suas competências básicas efetivamente estão adquirindo uma postura de empresa-cidadã.

Assim, a empresa-cidadã pode ser definida como aquela que investe em experiências e projetos contínuos na área social, voltados à melhoria da dignidade humana. Essas ações devem ser resultantes de um processo de conscientização, no sentido de que a sustentabilidade do negócio a longo prazo depende dessa nova postura empresarial.

2.5 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Ao conceito de sustentabilidade empresarial aplica-se o mesmo conceito de desempenho sustentável. Na afirmação de Kinlaw (1997, p.86), “desempenho sustentável é a microdescrição daquilo que cada empresa ou indústria deve fazer para traduzir o conceito de desenvolvimento sustentável em práticas empresariais”.

A sustentabilidade empresarial dada pelo desempenho sustentável representa uma mudança radical e fundamental na orientação dos valores empresariais, e vai muito além de ser apenas um ajuste na maneira de como as empresas têm operado. Essa nova forma de entender a empresa, no dizer de Kinlaw (1997), se expressa num conjunto de princípios, conforme apresentado no quadro 03, identificados a partir do pronunciamento de várias entidades sobre o assunto:

Princípios	Desempenho sustentável
Princípio um	é um processo de análise e integração em termos de sistemas que exige que a empresa seja entendida e administrada como um sistema.
Princípio dois	é um processo de interdependência ecológica e exige que todos os processos, bens e serviços da empresa sejam revistos ou substituídos de modo a assegurar sua compatibilidade com os ecossistemas da natureza.
Princípio três	é um processo orientado para resultados e exige claro compromisso dos líderes da empresa para com resultados específicos e mensuráveis.
Princípio quatro	é um processo de construção de um senso comunitário.
Princípio cinco	é um processo limitativo.
Princípio seis	é um processo aberto e exige que as empresas comuniquem por completo todos os aspectos de seu desempenho ambiental real e planejado a todas as partes nelas interessadas.
Princípio sete	é um processo de melhoria contínua de cada aspecto do desempenho da empresa e exige o pleno envolvimento de cada um dos membros de sua força de trabalho
Princípio oito	é um processo baseado em dados e exige informações concretas obtidas das auditorias, medições e relatórios do desempenho ambiental da empresa.
Princípio nove	é um processo dependente da tecnologia e exige que as empresas desenvolvam parcerias com governos, outras empresa, entidades educacionais, grupos de pesquisa e desenvolvimento, fornecedores e clientes, de modo a descobrir e implementar formas de melhorar o desempenho sustentável.
Princípio dez	é um processo que abrange a empresa inteira e exige que todos os seus sistemas de planejamento, de processo decisório e de recursos humanos estejam em plena harmonia com o compromisso da empresa para com o desempenho sustentável.

QUADRO 03: Princípios de desempenho sustentável (adaptado Kinlaw, 1997, p.106-108)

O 'desenvolvimento sustentável' entrou no vocabulário popular através do trabalho e das publicações da *United Nations World Commission on Environment and Development* que, em 1987, publicou seu relatório intitulado *Nosso Futuro Comum*, que estabelece firmemente a idéia de desenvolvimento sustentável, conceituando-o como sendo o atendimento das necessidades do presente sem com isso comprometer a possibilidade das gerações também atenderem às suas próprias necessidades. Esse conceito viria a permear as políticas econômicas e empresariais

nos anos vindouros.

A dinâmica da sociedade do séc. XXI impõe desafios na aplicação do conceito de sustentabilidade, conclamando as empresas como atores principais, para que seja estabelecido um foco mais amplo nas suas relações, incluindo as dimensões social, política, ambiental e ética, para permitir um futuro mais humano e viável. Alves (2001, p. 81) afirma que “o comportamento socialmente responsável termina por ser mais sustentável em longo prazo do que o comportamento meramente oportunista”.

Do ponto de vista de Kisil (2000, p. 133), “o processo de desenvolvimento sustentado exige que idéias e ações sejam institucionalizadas por diferentes organizações, quer pertençam ao governo, ao setor privado (mercado) ou ao setor não-governamental, voluntário”.

Para ser alcançada a sustentabilidade, são necessárias a diminuição da pobreza, a conservação de recursos básicos para a vida, a interligação da economia com a ecologia e, também, a ampliação do conceito de desenvolvimento que, além de crescimento econômico, deve levar em conta o crescimento cultural e social. Nesse sentido, Pontes e Possamai (2002) concluem que a responsabilidade social das empresas funciona como um veículo em prol do desenvolvimento social sustentável.

As empresas cada vez mais têm assumido o papel do Estado em prover a sociedade no atendimento de suas necessidades básicas. De acordo com Lye (2001), esse é um caminho sem volta, pois o mundo precisa atender às atuais demandas, tanto no campo econômico como no social, afirmando que a sustentabilidade define o equilíbrio entre os aspectos sociais, econômicos e ambientais do desenvolvimento, preservando-se os recursos naturais, a dignidade humana e o retorno financeiro dos investimentos.

Para Morales et al. (2002, p. 66),

a sustentabilidade de uma empresa está relacionada à responsabilidade social na medida em que refere à abordagem dos negócios de modo a criar valor a acionistas de longo prazo, considerando o desenvolvimento econômico, ambiental e social nas decisões sobre novas oportunidades de negócios e no gerenciamento das empresas.

Ashley (2003) considera como requisito para a sustentabilidade empresarial e para o atingimento da missão a incorporação da gestão ambiental e social às

estratégias do negócio, à avaliação do desempenho balanceado do negócio em termos de desempenho social, ambiental e financeiro, concomitantemente, e à transparência e publicidade das relações negócio-sociedade.

Dessa forma, segundo Lage e Machado (2002), as empresas que planejam o seu desenvolvimento, nesse contexto, conseguem melhorar os seus processos e encontrar oportunidades estratégicas no mercado, obtendo vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

As empresas têm se utilizado do Balanço Social como instrumento para demonstrar as ações realizadas no campo social. O tópico a seguir discute o Balanço Social no que diz respeito ao histórico, à conceituação, aos modelos e às suas limitações. Inclui-se nessa abordagem a Demonstração do Valor Adicionado, pelo fato de o Balanço Social – modelo IBASE contemplar informações relativas à distribuição do valor adicionado.

2.6 BALANÇO SOCIAL

No contexto social do século XXI, a sociedade requer cada vez mais informações sobre a atuação social das empresas. Esse fato tem gerado uma reflexão no meio contábil, despertando para um vasto campo ainda pouco explorado. A contribuição da contabilidade na área social é oferecer à sociedade informações sistematizadas que permitam uma análise sobre o perfil da responsabilidade social das empresas através do instrumento denominado Balanço Social que, segundo Freire e Rebouças (2001), vem constituindo-se num diferencial competitivo para as empresas.

2.6.1 HISTÓRICO

Como marco histórico do Balanço Social, Tinoco (2001) situa a década de 60 nos Estados Unidos da América e na Europa, especificamente na França, na Alemanha e na Inglaterra. A França foi o primeiro país a tornar obrigatória a elaboração do Balanço Social para empresas com mais de 300 funcionários.

Bitarello e Frey (1999, p. 93) identificam em seus estudos que a idéia de responsabilidade social foi introduzida no mundo dos negócios a partir dos anos 30. Entretanto, nos Estados Unidos “somente na década de 60 as grandes empresas começaram a apresentar anualmente os resultados obtidos com sua política social”.

A discussão do Balanço Social no Brasil tem vertentes na década de 60, após a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil – ADCE BRASIL, cuja "Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas", publicada em 1965, é um marco histórico incontestável do início da utilização da expressão responsabilidade social associada às empresas. Gonçalves (1980, prefácio) diz que a referida Carta de Princípios salienta

a consciência de que as 'crises e tensões do mundo contemporâneo devem-se a que as instituições econômicas-sociais vigentes se afastaram dos princípios cristãos e das exigências da justiça social e que os antagonismos de classe, os aberrantes desníveis econômicos, o enorme atraso de certas áreas do país decorrem, em parte, de não ter o setor empresarial tomado consciência plena de suas responsabilidades sociais'.

A idéia e a discussão do Balanço Social estenderam-se de forma lenta até a segunda metade dos anos 70, quando passou a difundir-se mais amplamente. Segundo Torres (2001), as principais manifestações estavam concentradas no Estado de São Paulo, que reúne, desde o início da industrialização brasileira, as maiores empresas e entidades de representação empresarial no país.

Somente no ano de 1984, foi publicado, de maneira completamente voluntária, o primeiro relatório de cunho social de uma empresa brasileira, a Nitrofértil, uma empresa estatal, com sede no Estado da Bahia. Esse documento, no dizer de Torres (2001), tentava dar publicidade às ações sociais realizadas e ao processo participativo desenvolvido na empresa, recebendo o nome de Balanço Social da Nitrofértil.

Os anos 90 podem ser considerados o período de consolidação da mudança de mentalidade de uma parcela expressiva do empresariado nacional. Para Torres (2001, p. 21), é o período "em que a visão de um capitalismo de cunho mais social, que busca maior negociação com amplas parcelas dos trabalhadores, está cada vez mais atenta aos problemas ambientais e sociais".

Para Torres (2001, p. 23), os anos 90 aparecem como

palco da disputa por novos modelos de desenvolvimento, retirada do Estado de setores tradicionais de atuação, reafirmação dos valores liberais e de mercado, novas práticas corporativas e uma nascente e crescente renovação do pensamento empresarial.

As preocupações e atuações no âmbito social passam a tornar-se uma questão econômico-financeira, relacionada à sobrevivência empresarial, ligada a uma nova visão estratégica de longo prazo.

Atualmente, o Balanço Social já é aceito por várias empresas, simbolizando os resultados do empenho e das discussões de várias organizações ligadas ao tema responsabilidade social e à sua difusão nas empresas, tornando-se necessário destacar, além das pioneiras, como a ADCE, a Fundação Instituto de Desenvolvimento Econômico e Social – FIDES (sucessora do Instituto de Desenvolvimento Empresarial - IDE), o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE; a Fundação ABRINQ pelos direitos da Criança; o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE, e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

Várias iniciativas e propostas em prol do Balanço Social podem ainda ser citadas. Salienta-se o Projeto de Lei n. 3.116/97, de autoria das então deputadas Marta Suplicy, Maria da Conceição Tavares e Sandra Starling, que pretendia estabelecer a obrigatoriedade do Balanço Social às entidades públicas de modo geral e às empresas privadas com mais de cem empregados, tendo por base o modelo do Balanço Social, instituído na França em 1977. O referido projeto foi amplamente discutido, no entanto, por motivos diversos não teve total tramitação, sendo arquivado. Atualmente, encontra-se tramitando na esfera federal o Projeto de Lei n. 32/99, do Deputado Paulo Rocha, que basicamente recupera o projeto anterior.

Outros projetos que versam sobre Balanço Social e responsabilidade social empresarial foram apresentados em vários municípios brasileiros, dentre os quais merecem ser destacados o Projeto nº 39/97, do município de São Paulo, que criou o dia e o "Selo Empresa Cidadã", e a Lei n. 8118/98, do município de Porto Alegre, que instituiu o Balanço Social para as empresas estabelecidas em nível municipal com mais de vinte funcionários.

Em nível estadual, a Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul aprovou a

Lei n. 11.440/00, que incentiva a publicação do Balanço Social, além de difundir a responsabilidade social entre as entidades estabelecidas no Estado, através da concessão de um Certificado de Responsabilidade Social para as empresas que apresentam o Balanço Social e de um Troféu Responsabilidade Social - Destaque RS, para as empresas que se destacarem pela realização de projetos sociais relevantes.

2.6.2 CONCEITUAÇÃO

O movimento pela demonstração das ações sociais realizadas pelas empresas tem fomentado vários estudos sobre o tema Balanço Social. Num estudo pioneiro realizado por Tinoco (1984 p. 108), relativo à sua dissertação de Mestrado, o Balanço Social é definido como

um instrumento de gestão e de informação que visa reportar da forma mais transparente possível, vale dizer evidenciação plena – *full disclosure* – informações econômicas, financeiras e sociais do desempenho das entidades, aos mais diferenciados usuários da informação, dentre estes usuários os trabalhadores.

De Luca (1998, p. 23) assinala que o Balanço Social serve para verificar a situação da empresa no campo social “registrar as realizações efetuadas neste campo e principalmente avaliar as relações ocorridas entre o seu resultado e a sociedade”. Na afirmação de Sfredo (1997, p. 20), Balanço Social “é um instrumento de aferição, de demonstração do que se passa com uma organização não podendo refletir o que não foi feito”.

Na opinião de Betinho *apud* IBASE (1998, folder), a idéia da elaboração e publicação do Balanço Social,

é demonstrar quantitativamente e qualitativamente o papel desempenhado pelas empresas no plano social, tanto internamente quanto na sua atuação na comunidade. Os itens dessa verificação são vários: educação, saúde, atenção à mulher, atuação na preservação do meio ambiente, melhoria da qualidade de vida e de trabalho de seus empregados, apoio a projetos comunitários visando a erradicação da pobreza, geração de renda e de novos postos de trabalho.

Do ponto de vista de Freire e Rebouças (2001), o Balanço Social é um demonstrativo técnico-gerencial que engloba um conjunto de informações sociais da empresa, permitindo que os agentes econômicos façam uma autocrítica das suas ações sociais. Kroetz (1999) afirma que é uma demonstração para a sociedade e não da sociedade.

A Lei n. 11.440/00 (art.2º), do Estado do Rio Grande do Sul, define Balanço Social de forma mais detalhada, afirmando tratar-se de um documento

pelo qual as empresas e demais entidades apresentam dados que permitam identificar o perfil da sua atuação social durante o exercício, a qualidade de suas relações com os empregados, o cumprimento das cláusulas sociais, a participação dos empregados nos resultados econômicos e as possibilidades de desenvolvimento pessoal, bem como, a forma de interação das empresas e demais entidades com a comunidade e sua relação com o meio ambiente.

Observa-se que os diferentes autores enfatizam o Balanço Social como um instrumento capaz de demonstrar as ações das organizações no campo social e ambiental, permitindo uma avaliação sobre a atuação da empresa pela comunidade. Entretanto, convém salientar que o Balanço Social, além de ser um instrumento de avaliação de desempenho social, também se constitui, de acordo com Taylor (1980), num instrumento de correção do planejamento social na vida da empresa.

Melo Neto e Froes (1999) afirmam que o Balanço Social é a expressão mais evidente e inequívoca da cidadania empresarial. É uma espécie de prestação de contas à comunidade, através da qual a empresa divulga os seus investimentos na área social e ambiental. A prática do Balanço Social evidencia a conscientização da empresa para as necessidades primárias e sociais da vida, como saúde, transporte, educação, lazer, entre outros, induzindo as atividades e decisões empresariais para um sistema de gestão mais cidadã.

Busatto (2001) o considera importante tanto para as empresas como para o poder público e para a sociedade. No seu entendimento, para as empresas é útil por tornar público o quanto investem na comunidade; para o poder público permite uma melhor alocação de recursos, evitando a superposição de esforços e o desperdício; para a sociedade, além dos benefícios diretos, permite conhecer as empresas não somente pelo que produzem, mas também como produzem.

Constata-se a existência de vários modelos de Balanço Social atualmente

elaborados pelas empresas, tendo por base propostas de modelos elaborados por diferentes órgãos. Dentre esses se destaca o modelo proposto pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE, dada a sua simplicidade e sua funcionalidade.

Ainda não há uma legislação federal específica que estabeleça um modelo padrão de Balanço Social e tampouco a sua obrigatoriedade de elaboração e divulgação. Segundo Trevisan (2000), as empresas que estão apresentando o Balanço Social o fazem de forma voluntária, demonstrando a sua preocupação com o social, além de servir para muitas como um instrumento de *marketing*.

No entendimento de Busatto (2002), o Balanço Social e a responsabilidade social são imprescindíveis. São elementos fundamentais que agregam crescimento, respeitabilidade e dignidade às empresas. No Brasil, a determinação de Betinho em fazer com que a sociedade passasse a prestigiar aquelas empresas socialmente responsáveis transformou-se num marco importante. Ainda não se tem a participação ideal. Embora os números sobre esse tipo de envolvimento ainda sejam esparsos, existem indicadores como, por exemplo, a pesquisa Ação Social das Empresas, concluída em 2002, pelo Instituto de Pesquisas Estatísticas Aplicadas – IPEA, que permite uma avaliação global da participação das empresas brasileiras em ações sociais.

Há evidências quanto à existência de um movimento decidido e irreversível em direção ao transbordamento das preocupações e ações do setor privado para o campo da participação social. A valorização das ações das empresas que produzem e levam progresso além dos limites da sua organização, comprometidas com a comunidade local e preocupadas com a qualidade de vida de seus colaboradores, paulatinamente inserem-se na ordem econômica mundial.

2.6.3 MODELOS DE BALANÇOS SOCIAIS

O Balanço Social vem se consolidando como um instrumento da difusão da informação social. Inicialmente as informações prestadas pelas empresas eram dispersas, através dos denominados relatórios sociais, dificultando uma avaliação e análise mais acurada das práticas sociais realizadas pelas empresas. A evolução

desses relatórios sociais, de prestação de contas ao público, incorporou informações mais abrangentes sobre a responsabilidade social das empresas e passou a apresentar essas informações num formato sistematizado, dando origem ao chamado Balanço Social.

A preocupação com a criação de modelos de Balanço Social surgiu com o aumento da necessidade de demonstrar efetivamente uma política de responsabilidade social. Sucupira (2001a, p. 2) observa que “se a forma de apresentação das informações for livre, como tem sido a prática, torna-se difícil uma avaliação adequada da função social da empresa, já que tende a informar apenas o que lhe parece conveniente”. Além disso, não tendo um padrão mínimo fica prejudicada qualquer comparação com anos anteriores e até mesmo com outras empresas.

Estudos sobre propostas de modelos de Balanço Social, de acordo com Kroetz (2000), vêm sendo desenvolvidos desde a década de 70, apresentando ênfases variadas. O autor salienta que nos Estados Unidos as propostas de modelos tinham como característica dirigir-se aos aspectos sociais públicos, às questões da diminuição da violência e da melhoria das relações das empresas com os consumidores. Já na Europa, segundo Kroetz (2000, p.55), “as propostas do Balanço Social desenvolveram-se em direção à solidariedade do bloco europeu em formação e enfatizaram os aspectos do planejamento humano e social na empresa”.

Na formulação de um modelo de Balanço Social, para Gonçalves (1980), é necessário o atendimento de dois requisitos intrínsecos: os indicadores deverão medir a eficácia da gestão empresarial no campo social e a satisfação do corpo funcional; e os indicadores devem ser estabelecidos de forma inteiramente participativa. Como exemplo, o autor cita a empresa francesa do Grupo Singer, que no seu Balanço Social apresentou indicadores de natureza econômica, satisfação do pessoal, natureza social e os que traduzem a projeção para o futuro.

Do ponto de vista de Sucupira (2001b), o Balanço Social, para cumprir o seu papel de instrumento de gestão empresarial, é necessário que os indicadores sejam de caráter simplificado e de natureza quantitativa/financeira, para tornar possível a medição e o julgamento dos fatos sociais vinculados à empresa, tanto internamente como externamente.

A lei francesa, que instituiu a obrigatoriedade de apresentação do Balanço Social, conforme descrito por Tinoco (2001), representa um marco histórico na consolidação do Balanço Social. O modelo previsto na lei francesa compelia as empresas a divulgar informações sobre: emprego; remuneração e encargos acessórios; condições de higiene e segurança; outras condições de trabalho; formação profissional; relações profissionais; e outras condições de vida relevantes na empresa. Freire e Rebouças (2001) afirmam que os indicadores foram elaborados de acordo com o setor de atividades no qual a empresa atua. Portugal, seguindo a lei francesa, também já tem uma lei que torna obrigatória a divulgação do Balanço Social das Empresas.

Nos Estados Unidos também foi compilado um modelo de Balanço Social. De acordo com Tinoco (2001), o Balanço Social americano demonstra a preocupação dos empresários em divulgar informações vinculadas ao comportamento a respeito da poluição, à participação em obras culturais e à contribuição da empresa aos transportes coletivos na cidade e a outros benefícios à coletividade. O Balanço Social na Alemanha tem seu foco na ecologia e nas condições de trabalho. Em outros países desenvolvidos, como Holanda, Bélgica e Espanha, as empresas também divulgam o seu Balanço Social, com algumas pequenas variações em relação aos anteriormente citados.

No Brasil, segundo Kroetz (2000), a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas – ADCE, em 1978, foi a primeira a apresentar uma proposta de Balanço Social. Destaca-se nessa proposta um dos componentes considerado como básico, segundo o qual o modelo de Balanço Social teria que ser simples na sua elaboração, mas que transformasse em indicadores qualitativos e quantitativos as ações humanas e sociais e definisse metas mensuradas e dimensionadas que tornassem possível uma avaliação periódica dessas ações.

Com base nessa proposta, a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social – FIDES promoveu um seminário internacional sobre Balanço Social, no qual foi colocado em discussão o modelo, tendo sido considerado, pelos especialistas dos diversos países participantes, adequado quanto aos seus aspectos conceituais e quanto à aplicação na prática.

Mas, somente na década de 90 o Balanço Social efetivamente conquista espaço no meio empresarial brasileiro, quando o Instituto Brasileiro de Análises

Sociais e Econômicas – IBASE apresenta o seu modelo. Esse modelo está entre os mais difundidos e utilizados, com o foco no apoio da empresa: ao desenvolvimento da comunidade onde atua; à geração de emprego e renda; à preservação do meio ambiente; ao investimento em tecnologia, bem como ao apoio ao desenvolvimento tecnológico (ambiente social externo). Além disso, são enfatizados também os aspectos do ambiente social interno, como bem-estar dos empregados, capacitação, saúde e assistência social, segurança no trabalho, entre outros.

Em adição à avaliação da atuação social das empresas, os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, mesmo não sendo um Balanço Social, mas sim uma ferramenta de uso essencialmente interno, constituem-se num importante instrumento de auto-avaliação, pois fornecem às empresas informações para acompanhamento e monitoramento das suas práticas de responsabilidade social.

Apesar do ceticismo com que alguns autores vêem o Balanço Social, percebe-se que os diversos modelos praticados trazem em seu bojo informações sobre práticas sociais da empresa, alguns de forma mais detalhada ou mais condensada, permitindo aos *stakeholders* procederem a uma avaliação da atuação social das empresas.

2.6.4 LIMITAÇÕES DO BALANÇO SOCIAL

No sentido geral, os modelos de balanços sociais, segundo Botelho et al. (2001), se espelham no modelo francês, pelo grande número de indicadores sociais que dele podem ser extraídos. Entretanto, a expressão 'passivo social', quando mencionada, é feita de forma superficial, principalmente em relação às informações sobre impacto causado ao meio ambiente, denominado Passivo Ambiental.

Contudo, Freire e Rebouças (2001) sinalizam que as informações apresentadas no modelo IBASE são bastante restritas como instrumento destinado a incrementar a competitividade empresarial. Por outro lado, concordam que a simplicidade do modelo contribui no estímulo à sua elaboração pelas empresas.

Recentemente, Freire, Botelho e Nunes (2001) sugeriram a proposta do Balanço Social Abrangente, por entenderem que o modelo tradicional de Balanço

Social carece de caráter científico-contábil, e por não possuir indicadores concernentes ao *feedback* dos agentes econômicos relativos à *performance* social da empresa. Os indicadores previstos na proposta são baseados em enquetes realizadas com agentes econômicos internos e externos, diferenciando-se principalmente pelo *feedback* desses indicadores, permitindo um realinhamento das práticas sociais da empresa. Para Freire e Silva (2001), a principal diferença é a de que no Balanço Social Abrangente a informação flui dos agentes econômicos para a empresa, contrário ao do Balanço Social tradicional no qual a informação refere-se à opinião da empresa.

Existem também restrições terminológicas quanto ao que se convencionou denominar de 'Balanço Social'. De acordo com o *site* Responsabilidadesocial.com (2003), a idéia de balanço foi tomada emprestada da contabilidade e causa confusão com relação à existência de um ativo social, pressupondo também um passivo social, além da excessiva quantidade de informações quantitativas. Contudo, os modelos de Balanço Social, utilizados no Brasil, ainda são a melhor forma de relatar a *performance* social das empresas.

Na mesma direção, Nadas (2002 p. XIX) afirma que, na perspectiva contábil, o Balanço Social assemelha-se a um balanço econômico, fazendo com que consista “fundamentalmente na somatória de valores gastos nas ações consideradas sociais pela empresa. Na verdade, essa visão mede apenas as despesas, cuja origem se encontra na obrigação legal (...) ou nas inclinações filantrópicas dos dirigentes da empresa”.

2.6.5 DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO - DVA

A Demonstração do Valor Adicionado, também conhecida como Demonstração do Valor Agregado, embora não seja um elemento do Balanço Social, fornece as informações sobre a distribuição do valor adicionado, previstas no Balanço Social – modelo IBASE. Nesse sentido, a Demonstração do Valor Adicionado não foi mais aprofundada por não ser foco do presente estudo.

Segundo Tinoco (2001), a partir de meados dos anos 70 e, principalmente, nos anos 80, especialmente na Inglaterra, Alemanha e Holanda, surgiu um

movimento de pesquisadores, pela ampliação das informações do Balanço Social. No Brasil, segundo Botelho et al. (2001), a sua utilização como instrumento de gestão ocorreu a partir de 1997, porém sua publicação, de acordo com Tinoco (2001), ocorre desde 1990.

Na posição de Martins (1997, p. 3), a Demonstração do Valor Adicionado representa “extraordinária forma de ver a função social da empresa, além de qual a sua parcela na criação de riqueza global do País, o PIB, em vez de só dar ênfase apenas à linha final da demonstração do resultado tradicional, de interesse exclusivo dos proprietários”. Botelho et al. (2001, p. 3) afirmam que “a demonstração de resultados não consegue apresentar esta riqueza gerada, pois está muito voltada para apuração e divulgação do lucro”.

Os dados para a elaboração da Demonstração do Valor Adicionado são obtidos a partir do sistema de informações contábeis e, para Kroetz (2000, p. 40), “apresenta o conjunto de dados que revelam a riqueza gerada pela entidade em determinado período, bem como sua distribuição”.

De acordo com Tinoco (2001, p. 42), a Demonstração do Valor Adicionado “revela à comunidade a nova riqueza criada pelas organizações, ou seja, o valor de sua produção vendida (*outputs*), deduzido dos bens e serviços adquiridos de terceiros (*inputs*), bem como a sua repartição aos agentes sociais envolvidos na geração do valor agregado”. De Luca (1998, p. 28) caracteriza a Demonstração do Valor Adicionado como “um relatório contábil que visa demonstrar o valor da riqueza gerada pela empresa e a distribuição para os elementos que contribuíram para sua formação”. Assim, a Demonstração do Valor Adicionado pode ser conceituada como um relatório que apresenta o valor das vendas, deduzida dos bens e serviços adquiridos de terceiros e também especifica para quem foi destinada, entre eles: empregados, financiadores, governo e acionistas.

Para Botelho et al. (2001), a Demonstração do Resultado do Exercício - DRE - tem seu foco voltado à apresentação do resultado da empresa a partir do confronto entre suas receitas e seus gastos, enquanto a DVA possibilita uma análise mais profunda sobre a riqueza gerada e, principalmente, sobre sua distribuição para os principais agentes econômicos.

No entendimento de De Luca (1998), a Demonstração do Valor Adicionado é

caracterizada como uma demonstração estreitamente relacionada com o conceito de responsabilidade social, uma vez que atende às necessidades de informações dos *stakeholders* sobre o valor da riqueza criada pela empresa e a quem foi destinada. Sob o ponto de vista dos agentes sociais, Tinoco (2001, p. 66) afirma que “importa saber como o valor adicionado gerado pela empresa é repartido e quais são os segmentos beneficiários”. Nesse sentido, cita como exemplo o pessoal, os acionistas, o Estado e os financiadores.

Na afirmação de Santos et al. (1998), a contribuição da DVA no cálculo do Produto Interno Bruto – PIB seria extremamente relevante, pelo fato de essa medida de riqueza ser calculada atualmente por estimativa.

Bitarello e Frey (1999, p.110) salientam que a Demonstração do Valor Adicionado “é um importante componente do Balanço Social, sendo que sua elaboração e divulgação voluntária como complemento às Demonstrações Contábeis/Financeiras tradicionais, tem recebido o apoio e o incentivo por parte da CVM”.

Assim, o Balanço Social da empresa, quando complementado pelas informações da DVA, proporciona ao leitor do Balanço Social uma visão ampliada da responsabilidade social da empresa.

Na próxima seção são apresentadas as certificações sociais, denominadas de indutores de responsabilidade social empresarial.

2.7 INDUTORES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Nos últimos anos, a responsabilidade social está cada vez mais presente na retórica de muitas empresas que são conduzidas à prática de ações sociais, antes realizadas predominantemente pelo Estado. As certificações sociais constituem-se em indutores no momento em que levam as empresas a assumir cada vez mais uma postura socialmente responsável.

Constata-se um crescente estímulo pelas certificações e premiações, tanto em nível internacional e nacional, como regional e local. Essas certificações e premiações, pelo menos no que se refere ao discurso, estão acelerando

consideravelmente a difusão da responsabilidade social empresarial e da sustentabilidade das empresas. Segundo Kroetz (2000, p. 44), “os programas de certificação configuram-se em poderosos mecanismos de educação, de controle e de informação ao consumidor”.

A preocupação com a certificação social é um fato presente em grande parte das empresas, embora conquistada apenas por um pequeno número. Por sua vez, a valorização da certificação pelo consumidor é menor ainda. As empresas detentoras dessas certificações têm buscado agregar valor e fazer disso um diferencial competitivo.

No setor público, a Lei de Responsabilidade Fiscal representa um marco inicial, pois impõe a obrigação de prestação de contas dos gestores públicos, reduzindo a possibilidade do uso e da aplicação inadequada de recursos públicos. No setor privado, a certificação social constitui-se num indutor à prática da responsabilidade social e à conseqüente *accountability*.

A expressão *accountability* não possui tradução em português que represente seu amplo significado, referindo-se à obrigação de prestação de contas. De acordo com Kreitlon e Quintella (2001, p. 4), o *Accountability – Institute of Social and Ethical Accountability* entende que prestar contas de algo

é explicar ou justificar os atos, omissões, riscos e dependências pelos quais se é responsável, para as pessoas que têm um interesse legítimo. (...) Contudo, além desse requisito de transparência, a prestação de contas também implica uma obrigação mais ampla de sensibilidade e prontidão para resposta, e de conformidade às normas(...).

Nesse sentido, a *accountability* não se refere apenas à obrigação de prestação de contas periódica dos indivíduos e das organizações relativa à atuação na sociedade em que estão inseridas, mas a uma relação mais ampla de atender às necessidades de informações dos grupos de interesse, de forma clara e objetiva, relativas ao desempenho organizacional.

Os informes apresentados pelas organizações sobre o seu relacionamento com os diferentes grupos de pessoas variam e não se restringem apenas a informações financeiras, mas também a informações sobre direitos humanos, questões trabalhistas e condições de trabalho, relações com fornecedores, relações com os diversos níveis de governo, impacto causado por seus produtos, serviços e

investimentos e demais impactos ambientais e sociais que afetam a sustentabilidade de uma sociedade. Esse grupo de interessados nas informações são denominados de *stakeholders* que podem ser dirigentes, gestores, investidores, clientes, governos e a sociedade em geral.

A preocupação de prestação de contas, na última década, estimulou a criação de vários mecanismos e sistemas de *accountability* e de procedimentos que cultivam o diálogo e a transparência na relação com os *stakeholders*. Existem organizações de vários tipos, envolvidas com a implementação, orientação, mensuração, avaliação, auditoria e com outros relatórios. Entre elas apresentam-se as citadas por Kreitlon e Quintella (2001):

- *Global Compact* das Nações Unidas - sugeriu os princípios referentes a direitos humanos, relações trabalhistas e meio ambiente;
- *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* - responsável pela criação da norma SA 8000;
- *Global Reporting Initiative* - elaborou as *Sustainability Reporting Guidelines*;
- *AccountAbility- Institute of Social and Ethical Accountability* - elaborou as diretrizes da AA 1000;
- Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE - propôs o Balanço Social e o Selo IBASE/Betinho; e
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social - elaborou os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.

As práticas de *accountability* têm-se apresentado das mais variadas formas. As organizações citadas contribuem para que as pessoas que manuseiam valores e interesses tenham presente cada vez mais a transparência e a prestação de contas.

Melo Neto e Froes (2001a) enfatizam que o processo de certificação social tem contribuído para a transparência das relações das empresas com seus *stakeholders*. Os autores identificam três áreas distintas: o processo produtivo, as relações com a comunidade, e as relações com os empregados e seus dependentes. O quadro 04 apresenta cada uma das áreas e seus respectivos aspectos-chave.

Áreas de avaliação	Aspectos-chave
Processo Produtivo	<ul style="list-style-type: none"> - gerenciamento das relações trabalhistas; - respeito aos direitos humanos; - gerenciamento das relações com os fornecedores no tocante à contratação da mão-de-obra; - gestão ambiental; e - natureza do produto.
Relações com a comunidade	<ul style="list-style-type: none"> - natureza das ações desenvolvidas; - problemas sociais solucionados; - beneficiários; - parceiros; - foco das ações; e - escopo das ações.
Relações com os empregados e seus dependentes	<ul style="list-style-type: none"> - concessão de benefícios; - expansão dos benefícios aos dependentes; - gestão do clima organizacional; - gestão da qualidade de vida no trabalho; e - programas de aumento da empregabilidade.

QUADRO 04: Principais aspectos das áreas de avaliação social (adaptado Melo Neto e Froes, 2001a, p. 177)

No setor privado, o indutor que cabe salientar são as certificações sociais. Entre as certificações sociais internacionais que mais se destacam estão a norma americana *Social Accountability - SA 8000*, criada em 1997 por *The Council on Economic Priorities Accreditation Agency*, e a norma britânica *BS 8800* e *OHSAS 18001*. Acrescente-se a essas normas a *AA 1000*, criada em 1999 pelo *Institute of Social and Ethical Accountability*, que ampliou o escopo de avaliação social da empresa.

2.7.1 SOCIAL ACCOUNTABILITY - SA 8000

A *Social Accountability - SA 8000* é uma norma internacional que estabelece padrões de responsabilidade social relativos aos recursos humanos das empresas. A norma SA 8000 foi desenvolvida pela *Social Accountability International – SAI* (1997), organização não-governamental sediada nos Estados Unidos, associada ao *The Council on Economic Priorities Accreditation Agency - CEPAA* (Conselho de Prioridades Econômicas), no ano de 1997.

Para Cicco (2002, p.2), “a SA 8000 é uma norma voluntária que se baseia em Convenções da Organização Internacional do Trabalho - OIT, na convenção das Nações Unidas sobre Direitos da Criança, e na Declaração Universal dos Direitos Humanos”. Em adição, Bourscheidt (2002, p. 96) afirma que “a SA 8000 tem como escopo básico certificar empresas que tenham sistemas gerenciais voltados aos

recursos humanos e ao bem-estar no trabalho.”

O objetivo e escopo da norma SA 8000, definidos no texto da *Social Accountability International* (1997), especificam requisitos de responsabilidade social para possibilitar à empresa: a) desenvolver, manter e executar políticas e procedimentos com o objetivo de gerenciar aqueles temas que ela possa controlar ou influenciar; e b) demonstrar para as partes interessadas que as políticas, os procedimentos e as práticas estão em conformidade com os requisitos estabelecidos na norma. Os requisitos aplicam-se universalmente em relação à localização geográfica, ao setor da indústria e ao tamanho da empresa.

A norma contempla nove requisitos relacionados às atividades da empresa: trabalho infantil, trabalho forçado, segurança e saúde no trabalho, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horário de trabalho, remuneração e sistemas de gestão. Caso a empresa não atenda a um desses requisitos não é certificada.

Já a operacionalização da SA 8000 é similar à certificação da ISO 9000 para a qualidade e da ISO 14000 para o meio ambiente, tendo inclusive um sistema de auditoria para verificar se os padrões estabelecidos pela empresa com envolvimento dos trabalhadores da própria empresa, bem como a participação de Organizações Não-Governamentais – ONGs e sindicatos, estão sendo cumpridos. Além da certificação inicial estão previstas auditorias periódicas para sua manutenção.

Cada vez mais empresas têm aderido à certificação da SA 8000, como destaca Oliveira (2003), ao citar que em dezembro de 2002 existiam 182 empresas no mundo inteiro, espalhadas por 27 países, abrangendo 30 setores de atividade. O Brasil ocupa nessa certificação o quarto lugar no mundo, possuindo até então 18 empresas certificadas, sendo pioneira a De Nadai Alimentação S/A.

O valor agregado através da certificação, segundo o John Brooks *apud* De Nadai, (s.d.), vice-presidente sênior da SGS *International Certification Services*, pode ser entendido como:

O SA 8000 constitui um instrumento de informação extremamente importante para o consumidor globalizado pois, atualmente, os fatores determinantes da sua escolha vão além de preço e qualidade. As pessoas necessitam saber como o produto ou serviço que estão adquirindo foi produzido, repudiando imediatamente aqueles que agreguem procedimentos como, por exemplo, o trabalho infantil. Além de proteger sua reputação e a integridade de suas marcas, o SA 8000 possibilitará às

companhias de todo o mundo externarem seus valores éticos e seu grau de envolvimento social, aspectos fundamentais frente a um consumidor-cidadão cada vez mais participante e vigilante.

No mesmo sentido, Melo Neto e Froes (2001a) afirmam que a SA 8000 busca humanizar a gestão empresarial, sendo também utilizada como instrumento pela empresa e pela sociedade civil para avaliar o efetivo exercício da responsabilidade social empresarial.

2.7.2 ACCOUNTABILITY - AA 1000

Criada pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* – ISEA, em 1999, com sede na Inglaterra, tem como premissa o processo de contabilizar, auditar e relatar as ações de responsabilidade social. A gestão da responsabilidade social representa o principal foco da *AccountAbility* - AA 1000. De acordo com o ISEA (2003), a missão da AA 1000 é a promoção da *accountability* para um desenvolvimento sustentável.

Para Maccagnan (2001 p. 47), o foco principal dessa certificação são os públicos com os quais a empresa interage, denominados *stakeholders*. Segundo a autora, “depois de delimitados esse públicos, são definidas ações que melhorem a relação da empresa com eles. As ações são implementadas, auditadas, divulgadas - em relatórios sociais – e tudo começa novamente”. Salienta, também, que esse processo é dinâmico e que a cada rodada é refinado e melhorado.

De acordo com o ISEA (2003), implantar e manter essa certificação requer abordagens inovadoras aos desafios sociais e ambientais que geralmente ultrapassam as exigências da lei. Para a empresa isso significa atender aos anseios dos seus *stakeholders*, inclusive àqueles que não têm poder de pressão, ou seja, as categorias ou classes pouco ouvidas na sociedade. As empresas sofrem muitas pressões e demandas dos *stakeholders*, muitas vezes conflitantes com os interesses da empresa. As alternativas diante dessas pressões são as de a empresa se engajar com os *stakeholders* e promover uma relação compartilhada que atenda de forma razoável as expectativas de ambas as partes.

Segundo o ISEA (2003), a série AA 1000 está baseada em três propostas: a)

a parceria com o *stakeholder* é o principal objetivo da *accountability*; b) a *accountability* é sobre a responsabilidade da empresa; e c) a responsabilização requer uma capacidade da empresa de apreender e inovar sobre o engajamento do *stakeholder*.

A norma AA 1000 estabelece três princípios a serem observados na implantação e manutenção. Esses princípios para o ISEA (2003) são: materialidade, completude e responsividade.

a) materialidade – este princípio requer que a empresa inclua nos relatórios informações sobre sua *performance* de sustentabilidade requerida junto aos seus *stakeholders*, para que eles estejam aptos a formar opinião, tomar decisões e agir;

b) completude – requer que a empresa avalie a extensão para a qual o relatório pode identificar e compreender aspectos relevantes sobre sua *performance* de sustentabilidade, associado às atividades, aos produtos, aos serviços;

c) responsividade - requer que a empresa atenda aos interesses dos *stakeholders*, através da apresentação de indicadores das políticas e dos padrões relevantes, e que as responsabilidades estejam sendo adequadamente comunicadas em seus relatórios.

As relações da empresa com seus *stakeholders* na AA 1000 constituem-se no principal objetivo e sua avaliação e seu monitoramento são contínuos através da auditoria social.

2.7.3 BRITISH STANDARDS - BS 8800

A norma britânica BS 8800, publicada em maio de 1996, está voltada às condições de saúde e segurança oferecidas pela empresa aos seus empregados e, de acordo Melo Neto e Froes (2001a, p. 185), “as empresas que obtêm a certificação BS 8800 atestam a garantia de que oferecem condições adequadas de segurança e saúde para seus empregados”.

Talvez pelo fato de a BS 8800, no dizer de Viegas (2003), ser apenas uma diretriz, portanto, desprovida de uma especificação, muitas empresas estão adotando os padrões das normas da OHSAS 18000, dado que sua abrangência é

maior, incluindo também questões relativas à higiene no ambiente de trabalho.

2.7.4 OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY ASSESSMENT SERIES - OHSAS 18000

O Sistema de Gestão de Segurança e Higiene no Trabalho é o tema da *Occupational Health and Safety Assessment Series - OHSAS 18000*, como caracteriza a Associação Empresarial de Portugal – AEP (2003, p. 1), “as normas OHSAS 18000 são um guia para implementação de sistemas de gestão de segurança e higiene ocupacional. A certificação pela OHSAS 18000 acentua uma abordagem pela minimização do risco”. A sua implementação traz como benefícios a redução dos acidentes e das doenças do trabalho, o tempo parado dos funcionários e, por consequência, os custos econômicos e sobretudo humanos.

Os objetivos da OHSAS 18000 são os de melhorar a qualidade de vida do trabalho dentro das empresas, sendo objetivos específicos:

- a) evidenciar o funcionamento do sistema de higiene e de segurança da empresa;
- b) eliminar/minimizar os riscos de acidentes, garantindo a proteção dos colaboradores da empresa, com consequente redução dos riscos laborais;
- c) instituir a adoção de boas práticas de higiene, segurança e saúde no trabalho, tanto por parte da empresa como pelos colaboradores;
- d) cumprir os requisitos legais, contratuais, sociais e financeiros de segurança e higiene do trabalho; e
- e) adotar um sistema de gestão de segurança e higiene no trabalho que permita cumprir os requisitos legais.

Para Viegas (2003, p.1), as OHSAS 18000 nasceram do consenso de vários organismos certificadores e de entidades normalizadoras de diferentes países, tendo essa norma a qualidade de incorporar várias normas internacionais sobre sistemas de gerenciamento de segurança e higiene no trabalho, totalmente compatíveis com as normas da ISO, “o que faz dela uma solução para SG SOS e facilita a integração de sistemas”.

O escopo normativo da OHSAS 18000 é semelhante à série ISO 14000, que

trata do meio ambiente. Para uma análise comparativa das duas normas apresenta-se o quadro 05, da Associação Empresarial de Portugal.

Normas Ambientais	Higiene & Segurança	OHSAS 18000 comparada com a ISO 14000
Política Ambiental	Política de Higiene e Segurança	As normas OHSAS comprometem-se a: - prestar atenção às condições de saúde, higiene e segurança no trabalho; - divulgar e sensibilizar as metodologias individuais e coletivas de segurança a todos os colaboradores.
Planejamento	Planejamento	Semelhante
Requisitos Legais	Requisitos Legais	Semelhante
Objetivos e metas do programa SGA	Objetivo e metas do programa H&S	Semelhantes
Estrutura e Responsabilização	Estrutura e Responsabilização	Na OHSAS: - a direção é responsável pela higiene, saúde e segurança no trabalho de seus colaboradores; - o responsável da administração deve fazer parte da direção geral; - os colaboradores com responsabilidade de direção devem estar comprometidos de forma a implementar melhorias na área da higiene, segurança e saúde no trabalho.
Formação, conscientização e responsabilização	Formação, conscientização e responsabilização	Diferenças da OHSAS: - Não exige que a organização determine as necessidades de formação; - nos procedimentos de formação é necessário que se leve em conta os diferentes níveis de risco, responsabilidade, capacidade e instrução.
Divulgação	Divulgação	Diferenças na OHSAS: - os participantes são internos; - divulgação específica a todos os colaboradores da política e procedimentos em H&T.
Documentação do SGA	Documentação do H&S	Semelhantes
Controle de documentos e requisitos	Controle de documentos e requisitos	A OHSAS inclui o controle de documentos e dados
Controle de operações	Controle de operações	Semelhantes
Preparação e respostas a situações de emergências	Preparação e respostas a situações de emergências	Na OHSAS está incluída a prevenção e atenuação das doenças e lesões de trabalho
Medidas corretivas e preventivas	Acidentes, incidentes, não-cumprimento, medidas corretivas e preventivas	Semelhantes
Auditoria SGA	Auditorias H&S	Semelhantes

QUADRO 05: Comparação das OHSAS 18000 com a ISO 14000 (adaptado Associação Empresarial de Portugal, 2003, p.3,4)

A compatibilidade entre as duas normas é muito bem recebida pelas

empresas, pois a implantação da OHSAS 18000 não exige grandes mudanças. Na argumentação de Baisi (2003, p.1), “integrar os sistemas é de alta prioridade para a 3M, que vê nesta ação a otimização de esforços e recursos, visando promover ampla interface com o negócio da organização.”

2.7.5 INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION- ISO 14000

O gerenciamento de sistemas ambientais das empresas, objeto da série de normas ISO 14000, teve sua normatização iniciada no Brasil em 1991, e a sua primeira publicação em 1996 pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT.

A *International Organization for Standardization* – ISO, com sede em Genebra, é uma organização não-governamental e tem como objetivo o estabelecimento de normas e atividades, especificamente no caso da ISO 14000, técnicas e normas gerenciais e administrativas relacionadas à gestão ambiental.

Do ponto de vista de Dorini (1999, p.71),

não se trata exatamente de legislação, mas de imposição de um mercado globalizado. As empresas que respeitam as leis e defendem a ecologia e fazem algo por ela, podem conquistar os certificados oferecidos pela norma ISO série 14000. Assim adquirem uma enorme vantagem competitiva, pois conseguem o respeito dos consumidores.

O processo de implementação da ISO 14000 necessariamente passa pela elaboração de Sistemas de Gestão Ambiental – SGA, previsto na NBR ISO 14001. Segundo Lerípio (2000, p. 28),

a implementação de um SGA constitui estratégia para que o empresário, em processo contínuo, identifique oportunidades de melhorias que reduzam os impactos das atividades de sua empresa sobre o meio ambiente, de forma integrada à situação de conquista de mercado e lucratividade.

Semelhante ao que ocorreu com a série ISO 9000, cada vez mais empresas, tanto de pequeno, médio e grande portes, estão aderindo à série ISO 14000, tornando-se um diferencial competitivo para as empresas que a possuem e, além do mais, no ponto de vista de Bello (2001, p.48), “a ISO suscita práticas proativas”.

Salienta-se que todas as normas de certificação social, segundo Melo Neto e Froes (2001a), constituem-se em certificações parciais, podendo num futuro próximo ocorrer uma unificação dessas normas com a *ISO 14000*, criando-se a ISO da

Responsabilidade Social Global.

Dessa forma, as certificações têm desempenhado um papel decisivo na aceleração da adesão das empresas à prática da responsabilidade social, constituindo-se numa forma de exteriorização e identificação das que estão comprometidas de alguma forma com a comunidade onde estão atuando.

2.8 INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A questão da responsabilidade social empresarial, para atingir sua plenitude, deve ser tratada de forma sistêmica, abrangendo toda a organização, sendo necessário a sua incorporação aos processos de gestão, integrando as estratégias de negócio. Para tornar a abordagem mais objetiva, destacam-se os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, Indicadores de Hopkins, indicadores do Balanço Social – modelo IBASE e indicadores da Lei 11.440/00.

2.8.1 INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Reforçando o movimento iniciado pelo IBASE, foi fundado em 1998 o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, uma organização de caráter privado sem fins lucrativos, mantida financeiramente por um conjunto de empresas associadas, cuja missão é disseminar a prática da responsabilidade social empresarial. A operacionalização da missão dá-se através do apoio e da orientação às empresas quanto ao uso de instrumentos que facilitem a incorporação de conceitos e práticas de responsabilidade social nos processos de gestão empresarial.

Segundo o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2002b), uma empresa é socialmente responsável quando vai além do que lhe é exigido por lei, considerando as pessoas como seres humanos que possuem necessidades a serem atendidas.

Atualmente, de acordo com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2002b), as empresas têm à sua disposição quatro ferramentas básicas de gestão da responsabilidade social que respondem às necessidades específicas de quatro momentos típicos em processos de planejamento: (a) os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, no

diagnóstico; (b) o Guia de Elaboração do Balanço Social, na transparência e aprendizagem; (c) o Localizador de Ferramentas, no planejamento e na implementação; e (d) o Banco de Práticas, no *benchmarking* e na avaliação.

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial constituem-se num instrumento de diagnóstico que oferece elementos para os processos de planejamento e de gestão. Os indicadores permitem à empresa conhecer as suas práticas de responsabilidade social e a partir daí perceberem o seu valor como investimento e o impacto positivo que essas práticas trazem à sua *performance*, imagem e sustentabilidade.

De acordo com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2000, p. 8) “a criação dos Indicadores Ethos faz parte do esforço do Instituto Ethos na disseminação da responsabilidade social empresarial no Brasil”. Acrescenta ainda que, “ao mesmo tempo em que servem de instrumento de avaliação para as empresas, reforçam a tomada de consciência dos empresários e da sociedade brasileira sobre o tema”.

O quadro 06 apresenta uma síntese das variáveis a serem consideradas na avaliação da prática da responsabilidade social empresarial, segundo o Instituto Ethos. Entretanto, a partir desses indicadores não é possível mensurar o quanto de valor uma empresa socialmente responsável agrega por essa prática.

Valores e transparência	Auto-Regulação e conduta	- Compromissos Éticos - Enraizamento na Cultura Organizacional
	Relações transparentes com a Sociedade	- Diálogo com Partes Interessadas (<i>stakeholders</i>) - Relações com a concorrência - Balanço Social
Público Interno	Diálogo e Participação	- Relações com os Sindicatos - Gestão Participativa - Participação nos Resultados e Bonificação
	Respeito ao Indivíduo	- Compromisso com o Futuro das Crianças - Valorização da Diversidade
	Respeito ao Trabalhador	- Comportamento frente a Demissões - Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e Empregabilidade - Cuidado com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho - Preparação para Aposentadoria
Meio Ambiente	Gerenciamento do Impacto Ambiental	- Gerenciamento do Impacto no Meio Ambiente e do Ciclo de Vida dos Bens e Serviços - Minimização de Entradas e Saídas de Materiais
	Responsabilidade Frente às Gerações Futuras	- Comprometimento da Empresa com a Causa Ambiental - Educação Ambiental

Fornecedores	Seleção e Parceria com Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores - Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva - Relações com Trabalhadores Terceirizados - Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores
Consumidores/ Clientes	Dimensão Social do Consumo	<ul style="list-style-type: none"> - Política de Marketing e Comunicação - Excelência no Atendimento - Conhecimento dos Danos Potenciais dos Bens e Serviços
Comunidade	Relações com a Comunidade Local	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento do Impacto da Empresa junto à Comunidade de Entorno - Relações com Organizações Locais
	Ação social	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão da Ação social - Foco e Alcance da Ação Social - Integração entre Empresa e Ação Social
	Trabalho Voluntário	<ul style="list-style-type: none"> - Estímulo ao Voluntariado
Governo e Sociedade	Transparência Política	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuições para Campanhas Políticas - Práticas Anti-corrupção e Propina
	Liderança Social	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança e Influência Social - Participação em Projetos Sociais Governamentais

QUADRO 06: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2002b, p. 5-6)

A operacionalização consiste basicamente num questionário respondido pelas empresas que tiverem interesse em avaliar o seu grau de responsabilidade social. Os dados fornecidos pelas empresas de forma voluntária nos questionários, bem como os relatórios de *benchmarking*, de acordo com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2002b), são tratados com a máxima confidencialidade, não sendo identificadas por ocasião da divulgação das estatísticas, salvo, após consulta, se a empresa autorizar.

Com base no levantamento desses dados, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2002a) tem estruturado o Banco de Práticas de Responsabilidade Social, que tem como objetivo a criação de um Centro de documentação e referência das ações desenvolvidas pelas empresas. Esse Banco permitirá que as empresas visualizem os objetivos e resultados globais alcançados pela prática da responsabilidade social.

2.8.2 INDICADORES DE HOPKINS

Do mesmo modo como os Indicadores Ethos de Responsabilidades Social Empresarial, os indicadores de Hopkins foram concebidos com o objetivo de avaliar o perfil de responsabilidade social das empresas. De acordo com Ashley (2002), o modelo apresentado em 1997, por Michael Hopkins, está baseado no modelo de

Desempenho Social das Empresas, proposto por Donna Wood, em 1991.

Segundo Queiroz (2002, p. 93), o principal propósito desses indicadores “é fornecer uma base para efetuar a auditoria social de uma empresa e de contribuir para a constituição de um sistema geral de *ranking* que permita comparar as empresas entre si no que diz respeito ao seu grau de responsabilidade social”. Também salienta que os indicadores têm característica genérica, sendo sua aplicação possível a qualquer tipo de organização. O quadro 07 apresenta os elementos que caracterizam a empresa socialmente responsável e os respectivos indicadores do modelo de Indicadores de Hopkins.

Elemento do modelo de empresa socialmente responsável	Indicador
Nível I – Princípios de responsabilidade social	
Legitimidade	- Código de ética
Responsabilidade pública	- Litígios envolvendo violação das leis pela empresa - Penalidades em consequência de atividades ilegais - Contribuição para inovações - Criação de empregos
Arbitrio dos executivos	- Código de ética - Executivos condenados por atividades ilegais

Nível II – Processo de capacidade de resposta social		
Percepção do ambiente		- Mecanismos para examinar as questões sociais relevantes para a empresa
Gerenciamento dos <i>Stakeholders</i>		- Corpo analítico para as questões sociais como parte integral da elaboração de políticas - Existe auditoria social? - Existe relatório de prestação de contas sobre ética?
Administração de questões		- Políticas elaboradas tendo como base de análise as questões sociais
Nível III – Resultados/ações de responsabilidade social		
Elemento do modelo de empresa socialmente responsável	<i>Stakeholders</i> grupos assumidos	Indicador
Efeitos nos <i>Stakeholders</i> internos	Proprietários e acionistas	- Lucratividade/valor - Irresponsabilidade corporativa ou atividades ilegais - Bem-estar da comunidade - Filantropia corporativa - Código de ética
	Executivos	- Código de ética
	Funcionários	- Relações sindicato/empresa - Questões de segurança - Pagamento, subsídios e benefícios - Demissões - Funcionários proprietários - Políticas para mulheres e minorias

Efeitos nos <i>Stakeholders</i> externos	Clientes e consumidores	<ul style="list-style-type: none"> - Código de ética - <i>Recalls</i> de produtos - Litígios - Controvérsia pública sobre produtos ou serviços - Propaganda enganosa
	Meio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Poluição - Lixo tóxico - Reciclagem e uso de produtos reciclados - Uso de etiqueta ecológica nos produtos
	Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Doações corporativas para programas comunitários - Envolvimento direto em programas comunitários - Controvérsias ou litígios com a comunidade
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - Código de ética da empresa - Código de ética dos fornecedores - Litígios/penalidades - Controvérsias públicas
Efeitos institucionais externos	Organização como uma instituição social	<ul style="list-style-type: none"> - Código de ética - Litígios genéricos - Processos por ações classistas - Melhorias nas políticas públicas e na legislação em decorrência de pressões da empresa

QUADRO 07: Indicadores de Hopkins de responsabilidade social empresarial adaptado de Hopkins., *Defining Indicators to Assess Socially Responsible Enterprise* (1997 p. 581), apud Ashley (2002, p. 94-97).

Os indicadores estão distribuídos em nove elementos, permitindo a visualização das dimensões e dos relacionamentos das empresas a serem pesquisadas.

Em estudo realizado por Queiroz (2002), com o intuito de verificar a aplicabilidade dos Indicadores de Hopkins às empresas brasileiras, depreende-se que esses são adequados e que o modelo conceitual e analítico permite que eles sirvam como referência, possibilitando a avaliação das ações de responsabilidade social das empresas. Entretanto, esse modelo ainda não é muito difundido no meio empresarial brasileiro.

2.8.3 INDICADORES DO BALANÇO SOCIAL – MODELO IBASE

O Balanço Social, elaborado com base no modelo IBASE, apresenta uma série de informações que podem ser traduzidas em indicadores. Como descrito por Tinoco (2001), as informações de cunho social são arroladas pelo Balanço

Social, juntamente com outras informações de caráter eminentemente econômico-financeiro. Dentre essas informações, Freire e Rebouças (2001) destacam que o Balanço Social apresenta uma memória social bienal de indicadores sociais relevantes. Além disso, Kroetz (2000) argumenta que as informações do Balanço Social incluem indicadores/índices/valores econômicos, sociais e ecológicos.

No que diz respeito à estrutura do Balanço Social – modelo IBASE, segundo o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2002c), dada a sua simplicidade é de fácil elaboração, o que estimula a apresentação por um número maior de empresas. O quadro 08 apresenta uma síntese das informações contempladas no modelo IBASE.

1. Base de cálculo - Receita líquida - Resultado operacional - Folha de pagamento bruta	Dados apresentados em valores monetários, relativos ao ano em questão e ao ano anterior.
2. Indicadores sociais internos	Valores monetários, comparados individualmente com a folha de pagamento bruta e com a receita líquida. As informações são relativas a dois anos.
3. Indicadores sociais externos	Valores monetários, comparados individualmente com a receita operacional e com a receita líquida. As informações são relativas a dois anos.
4. Indicadores ambientais	Valores monetários, comparados individualmente com a receita operacional e com a receita líquida. As informações são relativas a dois anos.
5. Indicadores do corpo funcional	Dados numéricos relativos a dois anos
6. Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial	Composto por opções de múltipla escolha, também relativo a dois anos
7. Outras informações	Espaço destinado para avaliação qualitativa

QUADRO 08: Demonstrativo do Balanço Social – modelo IBASE (adaptado Balanço Social modelo IBASE, disponível *site* www.balançosocial.org.br, 2003)

A abordagem simplificada e objetiva do Balanço Social proposto pelo IBASE é a sua forte característica, e o fato de apresentar informações relativas ao ano em questão e ao ano anterior permitem uma análise comparativa do comportamento social da empresa no decorrer desse período. Também se salienta a facilidade com que podem ser realizadas comparações de desempenho social entre empresas do mesmo setor.

2.8.4 INDICADORES DA LEI 11.440/00

Entendendo o Balanço Social como um catalisador e direcionador de ações sociais para programas de participação social, o Estado do Rio Grande do Sul, através da Lei n. 11.440/00, instituiu o *Certificado Responsabilidade Social – RS* para as empresas estabelecidas no âmbito do Estado. A concessão do certificado busca o fortalecimento da sociedade civil, com a difusão do conceito de responsabilidade social, que tem como alvo a promoção da inclusão social e a cidadania plena.

Além da certificação social, a Lei n. 11.440/00 também prevê o Troféu Responsabilidade Social – Destaque RS, título com o qual são agraciadas as empresas que, no decorrer do ano, sob análise, apresentaram projetos de grande destaque. Os aspectos considerados para a avaliação dos Balanços Sociais encontram-se estabelecidos na referida Lei, compreendendo: impostos, folha de pagamento bruta, condições de trabalho, alimentação, saúde, educação, aposentadoria, outros benefícios, contribuições para a sociedade, investimentos em meio ambiente, número de empregados, número de admissões e políticas adotadas visando diminuir a exclusão de determinados segmentos sociais.

Para a avaliação dos indicadores sociais e a concessão do troféu, foi elaborado um modelo de análise quantitativa, que é composto pelos seguintes elementos: indicadores, pontuação e pesos. Os indicadores foram agrupados em indicadores externos, internos e contra-indicadores. Os externos são: investimentos em cidadania, geração de emprego, investimento em meio ambiente; os internos são: benefícios sociais, capacitação profissional, participação nos resultados, segurança/higiene no trabalho e diversidade. Os contra-indicadores que tiram pontos são obtidos a partir da identificação do número de acidentes de trabalho e autuações por violação de normas de proteção ambiental e legislação trabalhista. O resultado final para a concessão do troféu é obtido através da quantificação desses indicadores, através de equações previstas em edital.

Na pontuação também é estabelecido um sistema de pesos para valorizar os indicadores de maior relevância para a sociedade. Os pesos foram atribuídos na seguinte proporção: indicadores externos 40%; indicadores internos 60%; distribuídos nos respectivos indicadores específicos. Além dos indicadores

quantitativos, o sistema também prevê uma análise qualitativa para contemplar o mérito das ações sociais em sua plenitude, que consiste no exame criterioso das ações sociais desenvolvidas, inclusive com diligência da comissão às empresas melhor classificadas na análise quantitativa.

O Estado do Rio Grande do Sul possui um modelo consolidado para avaliar a responsabilidade social empresarial. Já com quatro edições, vem avaliando se uma empresa é ou não socialmente responsável, através dos indicadores e contra-indicadores elencados.

O quadro 09 apresenta um resumo dos indicadores e contra-indicadores e suas respectivas fórmulas para cálculo.

Indicadores e contra-indicadores		Fórmulas
Indicadores Externos	Investimento em Cidadania	Valor investido/ Faturamento Líquido
	Geração de Emprego	Nº de funcionários no ano/ Nº de funcionários no ano anterior
	Investimento em Meio Ambiente	Valor investido/ Faturamento Líquido
	Benefícios Sociais	Valor investido/ Nº de funcionários
Indicadores Internos	Capacitação Profissional	Valor investido/ Nº de funcionários
	Participação nos Resultados	Valor distribuído/ Nº de funcionários
	Segurança/higiene no trabalho	Valor investido/ Nº de funcionários
	Diversidade	Percentual de idosos e Portadores de deficiência/ Nº de funcionários
Contra-indicadores	Acidentes de Trabalho	Nº de acidentes de trabalho/ Nº de funcionários
	Autuações por Violação de Normas de Proteção Ambiental e Legislação Trabalhista	Nº de Autuações/ Nº de funcionários

QUADRO 9 - Indicadores e contra-indicadores do Balanço Social (adaptado Busatto, 2002, p. 9)

Outros instrumentos providos de indicadores sociais poderiam ser abordados, contudo, as informações apresentadas pelos demais modelos não têm grande variação em relação aos indicadores quantitativos, salvo o modelo de Balanço Social utilizado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social que, na sua versão 2002, incorporou o Relatório Social ao Balanço Social, tornando-o uma peça única formada por uma parte qualitativa e outra quantitativa.

2.8.5 COMPARAÇÃO DOS INDICADORES

Os indicadores de responsabilidade social vêm sendo utilizados como instrumento para a avaliação da atuação social das empresas. Segundo o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2000), o questionário de avaliação dos Indicadores Ethos “é um instrumento de diagnóstico da situação específica da empresa, indicando o grau de efetivação da responsabilidade social em suas atividades”. O surgimento de indicadores de responsabilidade social deu-se por ocasião do aumento da preocupação das empresas em desempenhar, além do seu papel econômico, também o papel social na sociedade em que estão inseridas.

Existe uma diversidade de indicadores, sendo os mais difundidos e utilizados os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, os Indicadores do Balanço Social – modelo IBASE, Indicadores da Lei 11.440/00 da Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul e os Indicadores de Hopkins, esses últimos não muito difundidos no Brasil.

O quadro 10 apresenta uma comparação dos indicadores anteriormente mencionados, com o intuito de demonstrar as características de cada tipo de indicadores de responsabilidade social empresarial.

Indicadores\características	Forma de divulgação	Âmbito de Utilização	Dimensões	Tipo de Informações (ênfase)	Ênfase	Divulgação
Indicadores Ethos	Sistematizada coletiva	Âmbito nacional	- Público interno - Meio ambiente - Fornecedores - Consumidores - Comunidade - Governo/sociedade	- Monetárias - Não-monetárias	Atuação social geral	Muito difundido
Indicadores Balanço Social – IBASE	Sistematizada individual por empresa	Âmbito nacional	- Indicadores internos - Indicadores externos - Indicadores ambientais - Indicadores do corpo funcional - Indicadores de cidadania empresarial	- Monetárias - Não-monetárias	Gastos com ações em relação à folha de pagamento e à receita e ao resultado operacional	Muito difundido
Indicadores Lei 11.440/00	Sistematizada individual por empresa	Âmbito estadual	- Indicadores internos - Indicadores externos - Indicadores ambientais - Contra-indicadores	- Monetárias - Não-monetárias	Gastos com ações sociais em relação ao faturamento líquido e nº de funcionários	Média difusão
Indicadores de Hopkins	Sistematizada coletiva	Âmbito internacional	- Indicadores internos - Indicadores externos - Indicadores ambientais	- Monetárias - Não-monetárias	Ética	Pouco difundido

QUADRO 10: Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial

As informações apresentadas pelos quatro modelos não variam muito, com exceção dos Indicadores de Hopkins que, além das demais informações, enfatizam

a questão da ética em quase todas as dimensões de indicadores abordados. Os Indicadores da Lei n. 11.440 e do Balanço Social – modelo IBASE - estabelecem relações diretas entre a sua atuação social e a folha de pagamento, o número de funcionários, a receita e o resultado operacional da empresa.

Entretanto, os indicadores de responsabilidade social empresarial, analisados de forma isolada do contexto empresarial, geram dificuldades para o gerenciamento de forma integrada aos demais objetivos da empresa. Para o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2000), a adoção de um comportamento que ultrapasse as exigências legais agrega valor à imagem da empresa. Nesse sentido, a responsabilidade social empresarial caracteriza-se como um ativo intangível da empresa.

2.9 A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E OS INTANGÍVEIS

A importância que a responsabilidade social empresarial tem adquirido nos últimos anos faz com que sejam desenvolvidos estudos envolvendo esse tema. Os consumidores, ao longo do tempo, eram os atores passivos nos processos de gestão empresarial, contudo, nos últimos anos, esse papel tem mudado e passou a assumir uma posição mais ativa e decisiva nas decisões gerenciais.

Conforme Prahalad e Ramaswamy (2000, p. 42), “as empresas precisam incorporar a experiência do cliente a seus modelos de negócios”. Dessa forma, apresentam a evolução do cliente no decorrer das últimas três décadas. Nos anos 70 e 80, o foco era persuadir grupos predeterminados de compradores; no final da década de 80 e no início da de 90 as transações visavam a compradores individualmente; a década de 90 é marcada pela busca de ligações duradouras com consumidores; e no ano de 2000 em diante os consumidores participam da criação de valor. Somente a partir do ano de 2000 é que os consumidores são vistos como agentes ativos.

No ponto de vista de Sá (2001), o normal é que os ativos intangíveis se formem em consequência de um funcionamento, quer por efeitos internos, quer externos e, excepcionalmente, estão relacionados ao capital de constituição da empresa.

Nesse sentido, a prática de ações sociais que melhoram a qualidade de vida e que preservam e recuperam ativos ambientais tem agregado valor às empresas, da

mesma forma como o capital intelectual, integrando o patrimônio das empresas nos chamados bens intangíveis.

Na questão relacionada à avaliação do ‘capital’ responsabilidade social empresarial, o problema não é diferente. Conforme demonstrado na figura 04, fica evidente a distorção provocada pelo método utilizado pela contabilidade tradicional.

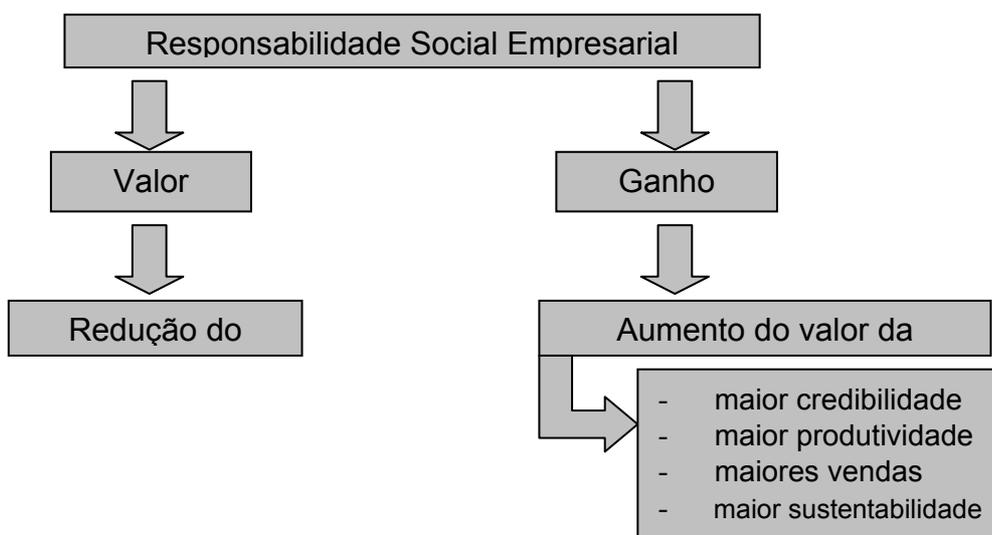


FIGURA 04: Reflexos da prática da responsabilidade social empresarial

No entanto, esses ativos intangíveis permanecem ocultos na contabilidade, não sendo evidenciados pelas Demonstrações Contábeis usuais, dada a dificuldade de sua mensuração. Saber que a empresa socialmente responsável vale mais do que uma empresa não-socialmente responsável não é suficiente. É necessário conhecer quanto de valor essa empresa agrega.

O valor não deve ser mensurado pelos montantes, e sim avaliado pelos benefícios presentes e futuros que a prática da responsabilidade traz para a sociedade, uma vez que há um distanciamento entre os custos e o valor econômico desse intangível. Para Sá (2001, p. 4), “afirmar que a avaliação dos intangíveis só pode ser considerada ao custo, é entender que só se podem admitir os mesmos quando comprados (existem normas nesse sentido) ou frutos de investimentos específicos”.

Assim, torna-se necessário o resgate da discussão sobre o *goodwill*, porém agora voltado ao tema da responsabilidade social empresarial. Edvinsson e Malone (1998) e Antunes (2000, p. 88) são unânimes em afirmar que “os idealizadores do

Capital Intelectual estão resolvendo *parte* dos componentes subjetivos do *goodwill* e não o problema do *goodwill* em sua totalidade”. Acrescentam que o capital intelectual representa uma parte da diferença entre o valor contábil e o valor de mercado de uma empresa. Para Schmidt e Santos (2002, p. 42), “o *goodwill* está intimamente ligado a outros intangíveis não identificáveis”.

A competitividade, segundo Ashley (2003), está conduzindo as empresas a buscar um diferencial junto aos *stakeholders* através da prática da responsabilidade social, considerando-a como requisito para o atingimento da sustentabilidade a longo prazo. Isso reforça a idéia de que pode ser identificado mais um grupo de ativos intangíveis, denominado responsabilidade social empresarial.

Na posição de Grisaffe (2000), o comportamento social da empresa exerce influência direta sobre a imagem corporativa, refletindo sobre a preferência de clientes, alta rotatividade de funcionários, atratividade de capitais, bem como pode resultar em processos judiciais.

A partir dos conceitos apresentados, observa-se que a responsabilidade social empresarial está assumindo dimensões cada vez maiores, fazendo com que as empresas se posicionem de forma estratégica diante dessa onda de responsabilidade social.

2.10 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A prática da responsabilidade social empresarial envolve uma visão de longo prazo. Nesse sentido, a sua incorporação na estratégia da empresa tende a constituir-se numa prática permanente. Segundo Ashley (2002), o posicionamento estratégico em termos de crenças e valores, expressos através da missão e visão, possibilitam a construção do ambiente favorável à prática da responsabilidade social.

O modelo de Porter, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), identifica cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência. A figura 05, apresenta os seus elementos.

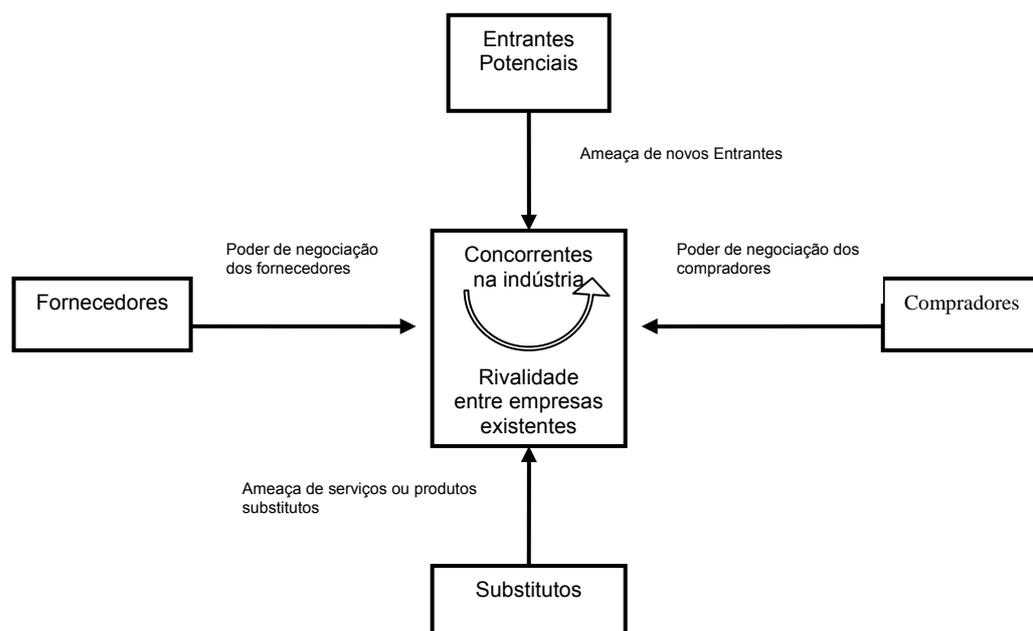


FIGURA 05: As Cinco Forças Competitivas que determinam a rentabilidade da indústria
(Porter, 1992, p. 4)

As 'Cinco Forças Competitivas de Porter' são detalhadas a seguir.

- **Entrantes potenciais** – refere-se à ameaça de novas empresas entrarem no setor. Para tal, Porter (1999) estabelece como sendo os principais sustentáculos das barreiras de entrada: economia de escala, diferenciação do produto, exigências de capital, desvantagens de custo (independentes do tamanho), acesso a canais de distribuição e política governamental.

- **Fornecedores** – diz respeito ao poder de negociação dos fornecedores. Conforme Porter (1999, p. 34), “os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços”.

- **Compradores** – os clientes da empresa possuem poder de barganha, optando por produtos com preços mais baixos ou com maior qualidade.

- **Substitutos** - nesse caso é a ameaça do surgimento de produtos substitutos. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a concorrência depende da extensão até a qual os produtos em uma indústria são substituíveis por produtos de outra.

- **Intensidade da rivalidade entre as empresas** – todos os fatores anteriores convergem para a rivalidade. Porter (1999, p.39) afirma que “a rivalidade entre os

concorrentes assume a forma usual de manobras pelo posicionamento – a utilização de táticas como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários”.

Na formulação da estratégia, segundo Porter (1999, p. 40), o estrategista, após avaliar as forças que influenciam a competição no setor e as respectivas causas subjacentes, tem condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Feita essa avaliação, “o estrategista é capaz de desenvolver um plano de ação que inclui (1) posicionamento da empresa (...) (2) a influência no equilíbrio das forças (...) (3) a antecipação de mudanças nos fatores subjacentes às forças de reação da empresa a essas alterações”.

No que diz respeito à prática da responsabilidade social empresarial, Ashley (2002, p. 39-49), menciona que a estratégia deve “considerar os aspectos sociais, políticos, econômicos, ambientais e legais presentes nas relações com os *stakeholders* da empresa é um passo necessário para posicionar a orientação estratégica quanto à responsabilidade social nos negócios”.

A responsabilidade, vista como estratégica para a empresa, requer um instrumento para sua implementação. Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* pode ser considerado um instrumento para alinhar as ações sociais a estratégia global da empresa. O capítulo a seguir estuda esse instrumento e apresenta uma relação com a responsabilidade social empresarial.

3 BALANCED SCORECARD E A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Este capítulo discorre sobre os principais aspectos relativos ao *Balanced Scorecard*, estabelecendo uma relação com a responsabilidade social empresarial, bem como, apresenta uma discussão sobre a seleção de medidas e métricas.

3.1 BALANCED SCORECARD

O aumento na complexidade da gestão das empresas tem levado a vários estudos na busca de sistemas e instrumentos que auxiliem nessa tarefa. O *Balanced Scorecard* é produto desse esforço empreendido por Robert Kaplan e David Norton.

As empresas sempre tiveram a preocupação de medir seu desempenho. Porém, segundo Miranda e Silva (2002, p. 132), “em face das pressões impostas pelo ambiente mais competitivo em que atuam, as empresas estão em busca de novos e mais sofisticados sistemas de medição de desempenho”. Nesse sentido, Beuren (2002, p. 19) argumenta que “a avaliação de desempenho deve ser realizada nas diversas áreas operacionais da empresa, tanto em termos globais quanto analíticos, pois é importante instrumento de controle para a empresa”. Pereira (1999, p. 210) afirma que “as informações sobre desempenhos devem espelhar as efetivas contribuições dos gestores e de suas áreas às expectativas e interesses de toda a empresa, estimulando a congruência entre seus objetivos”.

No que diz respeito ao processo de avaliação, de acordo com Miranda e Silva (2002, p. 132), a primeira decisão na implantação de um sistema de medição de desempenho é com relação à escolha do indicador, e a segunda decisão é com o

que esse indicador vai ser comparado, uma vez que a maioria das medidas é relativa. Assim, os autores afirmam que “a avaliação do desempenho, configura-se uma atividade tão complexa que muitas vezes a simples observação da medição não é suficiente para saber se o desempenho da empresa foi bom ou ruim”.

Para Kaplan e Norton (2000, p. 7-8), a avaliação de desempenho é um dos fatores mais críticos para as empresas alcançarem os seus objetivos. Para resolver esse problema, propuseram o *Balanced Scorecard*, justificando que

na era da competição baseada no conhecimento, a capacidade das organizações de desenvolver, fomentar e mobilizar ativos intangíveis é fator crítico de sucesso. Contudo, os indicadores financeiros se mostravam incapazes de refletir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis da organização: as habilidades, as competências e a motivação dos empregados; os bancos de dados e as tecnologias da informação; os processos operacionais eficientes e sensíveis; a inovação nos produtos e serviços; os relacionamentos com os clientes; a fidelidade dos clientes; e a imagem da organização nas esferas políticas, regulamentárias e sociais.

Para Miranda e Silva (2002), o *Balanced Scorecard* é um exemplo de modelo integrado de medição de desempenho, que veio substituir o sistema tradicional, baseado em medidas contábil-financeiras. O *Balanced Scorecard* também utiliza medidas financeiras, porém essas são complementadas com medidas que antecipam o desempenho da empresa no futuro. Sua estrutura é formada por um conjunto de medidas agrupadas em quatro perspectivas: a financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Beuren (2000, p. 77), com base em Dopuch, Birnberg e Demski, afirma que “os sistemas de avaliação de desempenho são úteis para prover informação que possa contribuir para melhorar a qualidade de futuras decisões e balizar as tomadas de decisão no período corrente”. Salienta, também, que os sistemas de avaliação são um componente básico do sistema de controle da organização. Miranda e Silva (2002) afirmam que na concepção da arquitetura de um modelo de avaliação de desempenho, a empresa deve considerar: por que medir, o que medir e como medir.

Verifica-se que os autores citados afirmam que as empresas necessitam de sistemas de informação que contemplem a avaliação de desempenho das empresas. A arquitetura do sistema de avaliação de desempenho deve ser concebida de forma específica para cada empresa, com o intuito de atender às particularidades de cada uma, tendo em vista os diferentes objetivos e atores que

agem e interagem com as mesmas.

A próxima seção apresenta um estudo sobre o *Balanced Scorecard*. Para tanto, buscou-se apresentar seus aspectos conceituais e históricos e as suas quatro perspectivas: a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento. Além disso, estabeleceu-se uma relação entre o *Balanced Scorecard*, os ativos intangíveis e a responsabilidade social empresarial.

3.1.1 ASPECTOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS DO *BALANCED SCORECARD*

O termo *Balanced Scorecard* – BSC - pode ser traduzido como sendo a avaliação do desempenho de forma equilibrada. Segundo o Dicionário Oxford (1989), *scorecard* é o cartão onde é registrado o desempenho e *Balanced* significa balanceado, equilibrado. Para Miranda et al. (2001, p.3),

... poderia ser traduzido como Cartão de Registro de Resultados. Esse nome veio dos esportes. O Scorecard é o cartão usado pelos juízes e pelos responsáveis pela avaliação dos jogadores, para registrar o desempenho dos jogadores. É o cartão (“card”), onde se registra o desempenho ou resultado do jogador num jogo (“score”). O termo “balanced” foi adicionado para indicar que se deve selecionar um conjunto de indicadores que avaliem o desempenho de forma equilibrada”.

Para o *Balanced Scorecard Institute* (2003), o *Balanced Scorecard* é definido como sendo um sistema de gerenciamento estratégico baseado na mensuração, criado por Robert Kaplan e David Norton, usando métodos que alinham a estratégia às atividades empresariais, monitorando o desempenho das metas estratégicas durante o período.

Verifica-se que o *Balanced Scorecard* é um instrumento para a avaliação das ações estratégicas, desenvolvido por um grupo de pesquisadores da Universidade de Harvard, liderados pelos professores Kaplan e Norton. O seu surgimento foi no início dos anos 90 e sua primeira publicação foi por meio de um artigo na *Harvard Business Review*, na edição de jan-fev. de 1992. A sua consolidação deu-se com a publicação da obra em 1996, traduzida e lançada no Brasil em 1997, intitulada ‘A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*’.

A necessidade de informações não-financeiras, não contempladas nas

demonstrações contábeis tradicionais, contribuiu de forma decisiva para a formulação da proposta do *Balanced Scorecard*. De acordo com Kaplan e Norton (1997), as medidas financeiras contam a história de acontecimentos passados, adequadas para a era industrial, não mais suficientes para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro, investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação.

Na época em que foi concebido o *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton entendiam que se tratava de uma solução para o problema da mensuração de desempenho, idéia posteriormente refutada pelos próprios autores, concluindo que é um instrumento de gestão estratégica.

Kaplan (1998, p. 20) afirma que o *Balanced Scorecard* “nasceu como um novo sistema de medição de desempenho com base em indicadores financeiros e não-financeiros e acabou se tornando um novo sistema gerencial, adotado por diversas grandes empresas”. Afirma que o principal diferencial do *Balanced Scorecard* é reconhecer que os indicadores financeiros não são suficientes, pois somente mostram os resultados dos investimentos, não apresentando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

Para Atkinson et al. (2000, p. 594), “o *Balanced Scorecard* é um sistema de avaliações de desempenho que a empresa usa para localizar o desempenho em seus objetivos primários e secundários”. Olve, Roy e Wetter (2001) mencionam que o *Balanced Scorecard* é um elemento de um sistema bem-desenvolvido do controle estratégico e uma resposta às críticas ao controle gerencial tradicional, baseando-se em três dimensões de tempo: ontem, hoje e amanhã.

Segundo Lemos, Parmagnani e Silveira (2001), o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de avaliação de gestão das empresas que auxilia a gerência com medições complementares aos indicadores financeiros, transformando-se em um sistema gerencial essencial.

Já Costa (2001) afirma que o *Balanced Scorecard* cristaliza num único relatório um conjunto de indicadores financeiros e não-financeiros, de curto e longo prazos, de tendência e de ocorrência, interligados por relações de causa e efeito, definidos mediante processos gerenciais de desdobramento da estratégia em ações, que têm a capacidade de direcionar o desempenho, em todas as perspectivas da

gestão, necessários para o cumprimento da estratégia. Acrescenta que o *Balanced Scorecard* fornece um modelo com critérios para definir o que deve ser medido e gerido, acompanhando o cumprimento da estratégia da empresa.

Para Berton (1998, p. 18), o *Balanced Scorecard* é um avanço considerável no processo de gestão empresarial, e reforça que ele

representa um sistema gerencial, com características simples e equilibrada, que permite aos gestores discutir melhor suas decisões, no que diz respeito aos vários interrelacionamentos existentes nas organizações e, principalmente, controlar e avaliar os resultados obtidos com as decisões tomadas.

Miranda et al. (2001) entendem que o *Balanced Scorecard*, além de permitir o acompanhamento financeiro, também possibilita verificar o desenvolvimento criativo e mesmo sua criação, na aquisição de ativos intangíveis, cada vez mais indispensáveis para o crescimento futuro, sendo utilizado como um sistema não somente de controle mas, também, como informação, comunicação e principalmente aprendizado.

No entendimento de Costa (2001, p. 107),

o *Balanced Scorecard*, é fruto do esforço de repensar e integrar conhecimentos solidamente estabelecidos na literatura, decodificando temas complexos, explicitando as interligações entre eles e enfatizando determinadas perspectivas de análise, com o objetivo de permitir que as empresas enfrentem o aumento no grau de competitividade.

De acordo com os diferentes entendimentos dos autores apresentados, pode-se afirmar que o *Balanced Scorecard* é um sistema que desdobra a estratégia em ações e gera o seu cumprimento da estratégia.

Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. É um sistema que evidencia que as medidas de desempenho financeiras e não-financeiras não se limitam a um conjunto aleatório de indicadores, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e estratégia da empresa.

3.1.2 PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* foi concebido sob quatro pilares denominados perspectivas, que necessitam ser elucidadas para o entendimento da sua dinâmica.

Conforme Kaplan e Norton (1997), a perspectiva financeira mede o retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado; a do cliente avalia a satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta; a interna mede a qualidade, o tempo de resposta, o custo e o lançamento de novos produtos; e a perspectiva do aprendizado e crescimento mede a satisfação dos funcionários e a disponibilidade dos sistemas de informação. A figura 06 apresenta a configuração do *Balanced Scorecard*.

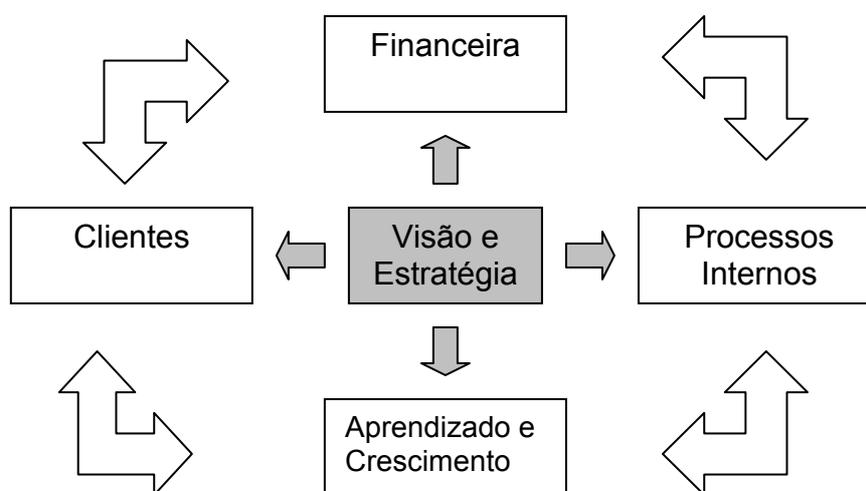


FIGURA 06: As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 10)

Berton (1998) afirma que as perspectivas representam as principais variáveis e metas que, equilibradas, conduzem os gestores no planejamento e controle das ações estratégicas. As metas e os indicadores de desempenho são desenvolvidos com o intuito de agregação de valor aos *stakeholders* da empresa nas quatro perspectivas.

3.1.2.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

A perspectiva financeira mede o retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado, e é representada pelas informações obtidas a partir dos sistemas de mensuração tradicionais. Essa perspectiva tem representado, nas últimas décadas, a maneira de se proceder a avaliação das empresas.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que os objetivos financeiros estabelecidos no *Balanced Scorecard* servem de foco para as metas e os objetivos estabelecidos nas outras perspectivas, e qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia

de relações de causa e efeito que resultam na melhoria do desempenho financeiro. Ainda, segundo os autores, a perspectiva financeira define o desempenho financeiro esperado da estratégia e também serve de meta principal para os objetivos e as medidas das outras perspectivas do *Balanced Scorecard*. Campos (2001, p. 95) concorda que “os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC”.

Já para Rocha (2002, p. 52), “os objetivos financeiros têm uma importância na vinculação com os demais, em função da necessidade que as empresas possuem de tornar rentáveis financeiramente suas operações”, confirmando o tratamento dispensado pelo *Balanced Scorecard* aos indicadores financeiros na gestão estratégica da empresa.

De acordo com Campos (2001), as medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas, permitindo o monitoramento do atingimento das metas e dos objetivos propostos. Para Olve, Roy e Wetter (2001), a concepção da perspectiva financeira deve ser capaz de identificar os resultados de curto e longo prazos decorrentes das ações estratégicas feitas nas outras perspectivas, considerando a financeira como consequência das demais perspectivas.

Com relação à vinculação dos objetivos financeiros à estratégia da unidade de negócios, Kaplan e Norton (1997) identificaram três estágios diferentes do negócio, relativo a cada fase do ciclo de vida de uma empresa, sendo eles:

- a) crescimento: as empresas nesse estágio estão no início de seu ciclo de vida e os objetivos enfatizarão o percentual de crescimento das receitas e o aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões, havendo para tal normalmente justificativa para investimento, podendo até mesmo a empresa operar com fluxo de caixa negativo e baixas taxas de retorno sobre o capital investido;
- b) sustentação: nesse estágio os objetivos darão ênfase às medidas financeiras relacionadas como o retorno sobre o capital investido, a receita contábil gerada e o valor econômico agregado, preocupando-se em conservar sua condição de mercado; e
- c) colheita: a ênfase volta-se para as possibilidades de geração de fluxo de caixa, conseqüentemente, essas empresas que atingiram a maturidade

não justificam mais investimentos significativos, apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades já instaladas.

Kaplan e Norton (1997) salientam que, para os estágios de crescimento, sustentação e colheita, existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial: crescimento e *mix* de receitas, redução de custos/melhoria de produtividade e utilização dos ativos/estratégia de investimento.

Em todos os estágios do ciclo de vida da empresa, para Olve, Roy e Wetter (2001), os interesses e as expectativas dos acionistas vão, cada vez mais, além da expectativa de bons resultados financeiros, num contexto de análise a longo prazo.

3.1.2.2 PERSPECTIVA DO CLIENTE

A preocupação em gerar satisfação ao cliente é de todas as empresas e a competitividade reside na melhor forma de fazê-lo. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.68), “as empresas precisam identificar os segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais de clientes, e depois selecionar os segmentos nos quais preferem atuar”.

A perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard* utiliza indicadores que traduzem a missão e a estratégia da empresa. Para Kaplan e Norton (1997), existe um grupo de medidas essenciais dos clientes, comum a todos os tipos de empresas, sendo eles: participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes, conforme ilustrado na figura 07.

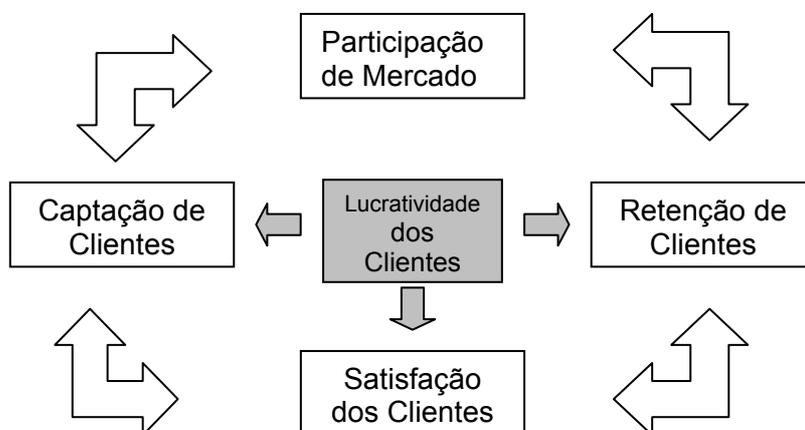


FIGURA 07: Medidas essenciais para a perspectiva do cliente (adaptada de Kaplan e Norton, 1997, P. 72)

É possível observar na figura 07 que os critérios se inter-relacionam por meio

de uma relação de causa-e-efeito.

Olve, Roy e Wetter (2001, p. 206) acreditam que “as medidas relativas aos clientes são selecionadas a partir daquelas que já estão disponíveis, mas foram desenvolvidas para outros propósitos”. Os autores complementam, afirmando que “é relevante oferecer medidas que permitam saber como os clientes nos vêem e como nós vemos os nossos clientes”.

Nesse sentido, a segmentação de mercados deve ser constantemente monitorada. Para Dias Júnior e Possamai (2002, p. 2), “a constante alteração dos segmentos de mercado, originária da mutante percepção dos clientes e ou consumidores, de valores por eles atribuídos a produtos e serviços específicos, sugere a revisão periódica para segmentação”.

Kaplan e Norton (2000) sustentam a idéia de “proposição de valor” apresentada aos clientes, referindo-se à combinação única de produto, preço, relacionamento e imagem que a empresa oferece aos clientes. Essa “proposição de valor” é dada pelos autores como essencial a qualquer estratégia de negócio.

Na análise das proposições de valor das empresas bem sucedidas com a utilização do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (2000), citando Treacy e Wiersema, apresentam as três estratégias de diferenciação no mercado, sendo elas: liderança do produto, intimidade com o cliente e excelência operacional. O desafio para o *Balanced Scorecard* é identificar indicadores que orientem a empresa em como gerenciar essas estratégias.

Após a identificação do que os clientes dos segmentos-alvo valorizam, segundo Kaplan e Norton (1997), os executivos podem selecionar os objetivos e as medidas tendo por base os seguintes atributos: atributos de bens e serviços, relacionamentos com os clientes e imagem e reputação. Na visão de Pavlik e Riahi-Belkaoui (1992, p. 1), “a reputação da empresa é um ativo importante que pode gerar retorno no futuro”.

As metas e objetivos estabelecidos na perspectiva financeira serão consolidados à medida que os clientes das empresas estiverem satisfeitos. Para a satisfação dos clientes, é necessário que a empresa tenha processos internos que dêem suporte às suas expectativas.

3.1.2.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

A perspectiva dos processos internos costuma ser formulada a partir dos objetivos e das medidas para a perspectiva financeira e do cliente. Dessa forma, os processos internos estarão alinhados com o intuito de criar valor para os clientes e aumentar a riqueza dos acionistas.

Na visão de Kaplan e Norton (2000), todos os processos internos são importantes e devem ser bem executados por toda a empresa, porém existem aqueles que exercem maior impacto sobre sua proposição de valor para os clientes e nesses é que a empresa precisa alcançar a excelência.

Do mesmo modo, Campos (2001, p. 99) afirma que “na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos nos quais a empresa deve alcançar a excelência”. Esse processo de identificação permite que a unidade de negócios ofereça as propostas de valor possíveis de atrair e reter os clientes, e, ainda, satisfazer as expectativas dos acionistas em relação ao retorno dos investimentos por eles realizados.

Na posição de Berton (1998), o modelo do *Balanced Scorecard* também busca avaliar o grau de inovação nos processos de gestão que a empresa possui e o nível de qualidade das suas operações.

Para Costa (2001), a abordagem do *Balanced Scorecard* apresenta vantagem em relação à abordagem tradicional que, além de se preocupar em monitorar e melhorar os processos existentes, também envolve a avaliação de novos processos que precisam ser incorporados. O *Balanced Scorecard* também leva em consideração os processos de inovação que envolvem bens e serviços para atender aos consumidores atuais e futuros.

De forma específica, cada empresa utiliza um conjunto de processos para criar valor aos seus clientes. Kaplan e Norton (1997) sugerem um modelo de cadeia de valor genérica, destacando três processos principais: a inovação, as operações e o serviço pós-venda. No processo de inovação, a atenção está voltada à identificação do mercado e à idealização dos bens e serviços a serem oferecidos aos consumidores. Já o processo de operações está diretamente ligado ao de inovação, pois as operações devem dar conta do que foi definido no processo

anterior, ou seja, gerar os bens e serviços e entregar os produtos e prestar os serviços. O processo de pós-venda é a fase final da cadeia de valor interna, incluindo-se a garantia e o conserto, a correção de defeitos e devoluções, entre outros.

Alguns anos após a apresentação do primeiro modelo de cadeia de valor, Kaplan e Norton, no ano de 2000, apresentaram um modelo segmentado em quatro processos de negócios:

- processos de inovação: referem-se à pesquisa e ao desenvolvimento e ao estabelecimento de parcerias, objetivando principalmente a construção da franquia da empresa;
- processos de gerenciamento de cliente: abrangem todas as ações que dizem respeito ao relacionamento com o público consumidor buscando 'aumentar o valor para os clientes';
- processos operacionais: estão relacionados com a gestão da cadeia de fornecimento, redução de custos, melhoria da duração dos ciclos, qualidade, etc. São todas as ações desenvolvidas para atingir a excelência operacional; e
- processos reguladores e ambientais: englobam todas as atividades relacionadas a saúde, segurança, meio ambiente e social. São todos os esforços empenhados para 'ser bom cidadão corporativo'.

Na visão de Campos (2001), a busca pela otimização dos processos de operação não é a única nem a mais importante dentro da cadeia de valores dos processos internos, salientando que a otimização de processos, relacionados aos recursos humanos, é de fundamental importância para o atingimento da plenitude dos objetivos da empresa.

3.1.2.4 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A quarta perspectiva do *Balanced Scorecard* tem sua importância justificada na medida em que as novas estratégias e os produtos da empresa são gerados pelos seus recursos humanos. Para Kaplan e Norton (1997), os objetivos dessa perspectiva oferecem a infra-estrutura necessária para a consecução dos objetivos

ambiciosos nas outras três perspectivas, constituindo-se no vetor para o alcance das outras perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Kaplan e Norton (1997, p. 132) mencionam que a experiência na elaboração de *Balanced Scorecards* “para uma grande variedade de empresas de serviço e do setor industrial revelou três categorias principais para a perspectiva do aprendizado e crescimento”, traduzindo-os em capacidades dos funcionários, dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento. Wernke (2002) afirma que nem sempre é possível encontrar numa empresa um equilíbrio entre essas três categorias.

Para Olve, Roy e Wetter (2001, p. 70), “a perspectiva da aprendizagem e do crescimento permite à organização assegurar sua capacidade de renovação a longo prazo, um pré-requisito para a sobrevivência no decorrer do tempo”.

Do ponto de vista de Berton (1998), a perspectiva do aprendizado e crescimento está relacionada à capacidade que a empresa possui em reter talentos humanos num alto grau de motivação, satisfação e produtividade, bem como procura medir o nível de criatividade dos seus funcionários na racionalização de processos, de agregação de valor aos bens e serviços da empresa.

A perspectiva do aprendizado e crescimento, sendo suporte necessário para a consecução dos objetivos e das metas propostas nas outras perspectivas, faz com que as três categorias citadas por Kaplan e Norton (2000) estejam em consonância e alinhadas à visão e aos objetivos da empresa. No entanto, a forma de resolver esses problemas é o investimento em capacitação de pessoal, sistemas e processos organizacionais.

Os benefícios gerados, resultantes desses investimentos, são de médio e longo prazos. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 131), “tais investimentos são tratados como despesas do exercício pelo modelo contábil financeiro, de modo que a redução desses investimentos é uma maneira simples de produzir ganhos incrementais a curto prazo”.

Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997) ressaltam que o *Balanced Scorecard* enfatiza a necessidade de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais, citando, como exemplo, a aquisição de novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Conforme Costa (2001, p. 55), o *Balanced Scorecard* “fornece um critério para definir o que deve ser medido e gerido e fornece um modelo de gestão pelo qual a empresa pode definir o que deve ser medido e gerido”. Na ótica de Kaplan e Norton (2000), os melhores *balanceds scorecards* são aqueles que refletem a estratégia da empresa, e não devem ser construídos apenas com um conjunto de indicadores financeiros e não-financeiros.

3.1.3 CONSTRUÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Para a construção do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) advertem que a sua elaboração deve primar pela combinação de indicadores que revelem os resultados alcançados e por medidas que expressem a estratégia implementada.

Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997) recomendam que o processo de implementação do *Balanced Scorecard* siga as fases a seguir:

- a) Definição da arquitetura de indicadores
 - Selecionar a unidade organizacional adequada
 - Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação
- b) Consenso em função dos objetivos estratégicos
 - Realizar a primeira série de entrevistas
 - Sessão de síntese
 - *Workshop* executivo: primeira etapa
- c) Escolha e elaboração dos indicadores
 - Reuniões dos subgrupos
 - *Workshop* executivo: segunda etapa
- d) Elaboração do plano de implementação
 - Desenvolver o plano de implementação
 - *Workshop* executivo: terceira etapa
 - Finalizar o plano de implementação.

Os indicadores para o *Balanced Scorecard* são variáveis correlatas aos objetivos estratégicos da empresa. O *Balanced Scorecard* prevê dois tipos de indicadores, os indicadores de tendência e os de ocorrência. Os indicadores de tendência (leading indicators) comunicam a maneira pela qual os resultados devem ser alcançados, ou seja, servem para indicar os meios pelos quais se chegará aos resultados. Já os indicadores de ocorrência (lagging indicators) são medidas de resultados, portanto, servem para indicar as conseqüências de ações desenvolvidas.

A seleção dos indicadores que compõem o *Balanced Scorecard* da empresa é uma das tarefas mais importantes na sua elaboração. Para Kaplan e Norton (1997), devem ser escolhidos os indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia.

Kaplan e Norton (2000) sugerem que o *Balanced Scorecard* tenha de 20 a 25 indicadores, distribuídos na seguinte proporção: perspectiva financeira – 22%; perspectiva do cliente – 22%; perspectiva dos processos internos – 34%; e perspectiva de aprendizado e crescimento – 22%. A distribuição da representatividade dos indicadores de cada perspectiva deve ser definida pela empresa com base na estratégia estabelecida.

A seção seguinte traz considerações acerca do mapa estratégico, instrumento que auxilia os gestores na descrição da estratégia.

3.1.4 MAPA ESTRATÉGICO

O estabelecimento da estratégia para a empresa é algo não muito complexo. A dificuldade está na operacionalização da estratégia estabelecida pelos executivos a partir da missão da empresa.

Para Kaplan e Norton (2000, p. 81), “o mapa estratégico do balanced scorecard explicita a hipótese da estratégia [...] é uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia”. Os autores complementam que o mapa é um instrumento que fornece aos executivos uma base para a descrição e o gerenciamento da estratégia.

A arquitetura de um mapa estratégico genérico pode ser observada na figura 08, que apresenta a maneira de como os temas estratégicos agem sobre as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

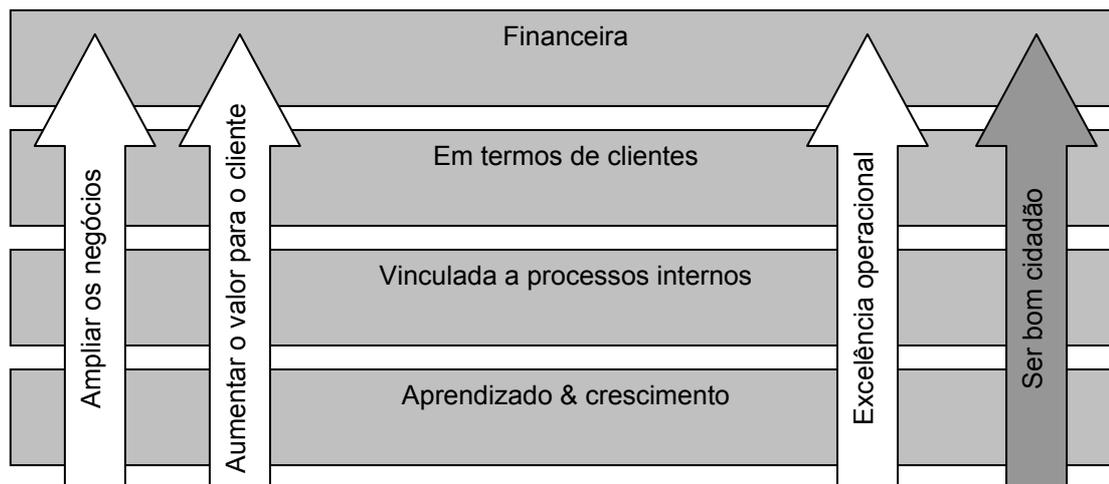


FIGURA 08: Arquitetura de um mapa de estratégia (adaptado Norton, 2001, p. 93)

De acordo com Norton (2001, p. 94), “a estratégia é decomposta em vários temas específicos para que se lide com prioridades de longo e curto prazo. Os temas têm a ver com a forma de criar valor”.

Norton (2001, p.94) descreve os temas estratégicos da figura 08 como sendo:

- Ampliar os negócios. Criação de valor no longo prazo por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços e penetração em novos mercados e segmentos de clientes.
- Aumentar o valor para o cliente. Expansão, aprofundamento ou redefinição dos relacionamentos com os clientes atuais.
- Excelência operacional. O curto alcance da criação de valor por meio da produtividade interna e da gestão da cadeia de suprimento.
- Cidadania. Administração dos relacionamentos com grupos de interesse externos e legitimadores.

Salienta-se nas abordagens de Kaplan e Norton (2000) e (Norton 2001) a inclusão do tema estratégico da cidadania nos temas estratégicos descritos. A questão da responsabilidade social empresarial transcende o tema cidadania, uma vez que os autores fazem referência apenas à responsabilidade social externa, ao passo que a responsabilidade social empresarial é mais ampla, abrangendo também a responsabilidade social interna.

O gerenciamento da responsabilidade social empresarial através da utilização do *Balanced Scorecard* permite que a prática de ações sociais seja realizada de forma alinhada com a estratégia da empresa.

O próximo título estabelece uma relação entre a responsabilidade social empresarial e o *Balanced Scorecard* nas suas quatro perspectivas, a financeira, a de clientes, a de processos internos e a do aprendizado e crescimento.

3.2 RELAÇÃO ENTRE O *BALANCED SCORECARD* E A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

O conceito de responsabilidade social empresarial tem assumido proporções expressivas, afetando a estratégia empresarial. Nesse sentido, as empresas buscam incluir em seus sistemas de gerenciamento a variável responsabilidade social empresarial devido à vinculação com o conceito de sustentabilidade empresarial.

A responsabilidade social empresarial, se devidamente gerenciada, pode constituir-se numa forma de criação de valor para a empresa. No entanto, os mecanismos até o momento utilizados buscam essa agregação de valor de forma isolada, não integrada à estratégia global da empresa. Conseqüentemente, a sua prática contínua pode ficar prejudicada em virtude da falta de percepção e visão sobre os seus efeitos no contexto organizacional.

O *Balanced Scorecard* se destaca como um sistema de gerenciamento pela sua capacidade de operacionalizar a estratégia da empresa de forma integrada com a sua missão e contemplar a avaliação de desempenho global da empresa. As crenças e valores dos proprietários devem estar expressos na missão da empresa, devendo ser entendida e praticada em todos os níveis hierárquicos da mesma. Para tanto, a estrutura lógica do *Balanced Scorecard* é um instrumento que contempla essa integração de forma equilibrada.

Além disso, a responsabilidade social empresarial vem se constituindo num diferencial competitivo, uma vez que as empresas que a praticam de forma contínua e permanente agregam valor junto aos seus *stakeholders*. Esse valor agregado não deve ser aferido apenas por medidas de desempenho financeiras, mas também por medidas não-financeiras. O *Balanced Scorecard* permite a avaliação do desempenho balanceado através das suas quatro perspectivas: a financeira, a dos clientes, a do aprendizado e crescimento e a dos processos internos, valendo-se de indicadores financeiros e não-financeiros.

Os investimentos em práticas de responsabilidade social empresarial não trazem retorno imediato. Essas mudanças de paradigma não ocorrem de maneira rápida, porém quando incorporadas à estratégia da empresa adquirem caráter de longo prazo, gerando expectativas de benefícios futuros.

É importante que a empresa disponha de um modelo que represente um sistema equilibrado entre as perspectivas do *Balanced Scorecard*, que vise à otimização do desempenho da empresa a partir dos investimentos realizados na área social, convertendo-os em fatores organizacionais de sucesso, de acordo com as metas estratégicas estabelecidas.

As lacunas identificadas pelo sistema de gerenciamento da empresa servem de base para a elaboração de um plano de ação que contemple as mudanças e adequações necessárias para que sejam alcançados os objetivos propostos a partir da missão da empresa, integrando o seu planejamento estratégico. É fundamental a explicitação dos objetivos de responsabilidade social nas perspectivas do *Balanced Scorecard*, para que possam ser incorporadas nas medidas globais de desempenho e mantenham sua aderência aos objetivos estratégicos da empresa. A partir disso, torna-se possível o alinhamento das práticas de responsabilidade social empresarial à estratégia da empresa.

O gerenciamento da responsabilidade social empresarial, de forma estratégica, é possível quando esta é pensada em consonância com a estratégia global da empresa. O *Balanced Scorecard*, sendo um instrumento estratégico, torna possível a inserção da responsabilidade social empresarial nas quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997), não havendo necessidade da criação de uma perspectiva específica para a responsabilidade social empresarial.

Na visão de Kaplan e Norton (1997, p. 25), “o *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado e não como sistema de controle”. É nesse aspecto que o *Balanced Scorecard* pode ser uma plataforma que contribua para o gerenciamento da responsabilidade social empresarial.

E são os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial – versão 2002, Indicadores de Hopkins, Indicadores do Balanço Social – modelo IBASE e Indicadores da Lei 11.440/00, apresentados no Capítulo II, que representam um conjunto de indicadores consolidados, todos utilizados há mais de três anos, que servem de instrumento para implantação, monitoramento e avaliação da responsabilidade social nas empresas. Para classificar os indicadores nas diferentes perspectivas, utilizou-se, como critério, o efeito que as ações sociais exercem de forma mais direta sobre os processos da empresa. Cumpre lembrar que os indicadores sociais assumem o papel de indicadores de tendência e de ocorrência.

O quadro 11 apresenta os indicadores de responsabilidade social empresarial e as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Perspectivas do BSC	Indicadores de responsabilidade social empresarial
Financeira - Indicam se a estratégia implantada está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros - lucratividade – ROI, receita operacional, EVA.	<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos em ações sociais internas; - Investimentos em ações sociais externas; - Participação nos resultados e bonificação; - Multas por infração a códigos e leis; - Custos gerados por acidentes de trabalho.
Cliente -Medidas genéricas de resultado -Satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Política de <i>marketing</i> e comunicação; - Excelência no atendimento; - Conhecimento dos danos potenciais dos produtos; - Ética e transparência; - Relações com a concorrência.
Processos Internos - são aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros.	<ul style="list-style-type: none"> - Minimização de entradas e saídas de materiais; - Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida dos produtos; - Relações com trabalhadores terceirizados; - Trabalho infantil na cadeia produtiva; - Critérios de seleção e avaliação de fornecedores; - Apoio ao desenvolvimento de fornecedores; - Comprometimento da empresa com a causa ambiental; - Divulgação do Balanço Social; - Manutenção de Auditoria Social; - Diálogo com partes interessadas; - Práticas anticorrupção e propina; - Gerenciamento do impacto da empresa junto à comunidade entorno; - Relações com organizações locais; - Relações com sindicatos; - Instalações e equipamentos ergonômicos; - Instalações e equipamentos com controle de emissão de resíduos e de ruídos.
Aprendizado e Crescimento - Relacionado a pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão participativa; - Enraizamento das crenças e valores na Cultura Organizacional; - Compromisso com o futuro das crianças; - Valorização da diversidade; - Comportamento frente às demissões; - Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade; - Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho; - Preparação para aposentadoria; - Educação ambiental; - Estímulo ao voluntariado; - Liderança e influência social; - Participação em projetos sociais governamentais; - Participação nos resultados e bonificação.

QUADRO 11 : Perspectivas do *Balanced Scorecard* e responsabilidade social empresarial

O gerenciamento com base em indicadores de responsabilidade social, de forma isolada, além de dificultar a visualização do valor agregado à empresa, também não permite a percepção dos reflexos que as práticas de ações sociais

provocam no contexto organizacional.

A prática de ações sociais gera um impacto positivo na comunidade na qual está inserida. Porém, o impacto negativo, quando a empresa deixa de praticar tais ações, é maior do que o positivo. E é nesse sentido que a empresa deve ter presente que as práticas de ações sociais tenham um caráter contínuo e permanente, de forma planejada a longo prazo.

Para uma compreensão adequada, as seções a seguir abordam a relação existente entre a responsabilidade social empresarial e cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard*.

3.2.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A perspectiva financeira é consequência das demais perspectivas do *Balanced Scorecard*. Contudo, para balizar a conexão dessa perspectiva com a responsabilidade social empresarial, utiliza-se o questionamento de Kaplan e Norton (1997, p.10): “para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”.

Os resultados oriundos da atuação responsável pela empresa, devido à sua subjetividade, ainda representam um desafio para sua mensuração. No entanto, existem desembolsos relacionados com a atuação responsável e não-responsável da empresa que podem ser medidos de forma objetiva, tais como multas por infração a códigos e leis, participação nos resultados e nas bonificações, custos gerados por acidentes de trabalho, investimentos em ações sociais internas e externas. Salienta-se que os investimentos realizados em ações sociais, quando considerados como despesas do exercício, acabam gerando uma distorção, pois os benefícios para a empresa serão contabilizados principalmente em longo prazo.

Já os indicadores sociais que depõem contra a empresa, denominados de contra-indicadores, atuam de forma negativa, tanto no resultado da empresa, como também na imagem institucional.

A seguir são comentados cada um dos indicadores e contra-indicadores apresentados no quadro 11.

a) Investimentos em ações sociais internas

Os investimentos em ações sociais internas representam desembolso para a empresa, no entanto são considerados indicadores sociais favoráveis à caracterização da responsabilidade social empresarial. Os investimentos sociais internos são desembolsos realizados para benefícios sociais da comunidade interna da empresa.

b) Investimentos em ações sociais externas

Da mesma forma que os investimentos em ações internas, os investimentos em ações externas contribuem de maneira positiva para a caracterização de uma empresa socialmente responsável. Esses investimentos beneficiam principalmente a comunidade em que a empresa atua, por meio do aporte de recursos em projetos sociais, principalmente da comunidade local.

c) Participação nos resultados e bonificação

A participação nos resultados e bonificação, embora seja considerada como redutor do resultado, representa um fator de comprometimento para os funcionários da empresa que, através dessa atitude, tende a alcançar maior produtividade e conseqüente lucratividade nas suas atividades.

d) Multas por infração a códigos e leis

Os códigos e as leis estabelecem padrões mínimos de conduta que a sociedade, por meio dos órgãos oficiais, exige das empresas no desenvolvimento de suas atividades. A empresa, ao infringir algum código ou lei, está desrespeitando o que determina a sociedade. A responsabilidade social da empresa consiste na atuação pró-ativa, evitando, assim, que seja autuada por infração a códigos e leis.

e) Custos gerados por acidentes de trabalho

Os acidentes de trabalho, além de constituírem uma agressão ao trabalhador, também são geradores de custos para a empresa. Os programas de saúde,

segurança e higiene no trabalho, quando bem conduzidos pela empresa, podem reduzir esse problema a níveis mínimos, compensando até os investimentos realizados nessa área.

Convém salientar que os indicadores considerados na proposta são aqueles que identificam as ações sociais que caracterizam uma empresa socialmente responsável. No que diz respeito à relação de causa e efeito do comportamento social da empresa, a partir desses indicadores, enquadrados nas perspectivas do *Balanced Scorecard*, torna-se possível estabelecer algumas relações entre os indicadores anteriormente descritos.

3.2.2 PERSPECTIVA DO CLIENTE E A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Na perspectiva do cliente utiliza-se como elemento norteador novamente um questionamento de Kaplan e Norton (1997, p. 10) “para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”.

As medidas essenciais da perspectiva do cliente na visão dos autores são: participação de mercado, captação de clientes, retenção de clientes, satisfação dos clientes e lucratividade dos clientes, conforme demonstrado na figura 09.

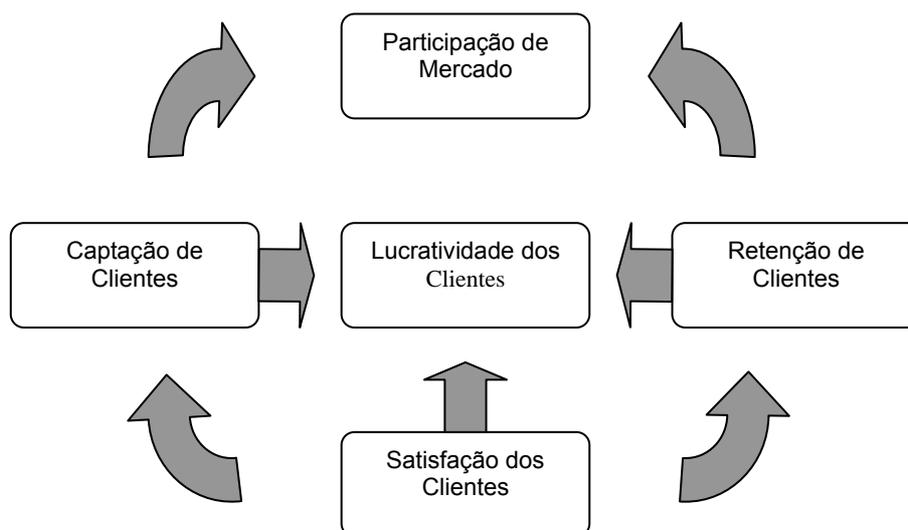


FIGURA 09: A perspectiva do cliente – medidas essenciais (adaptado Kaplan e Norton, 1997, p. 72).

A participação no mercado é a medida que representa uma consequência das demais medidas. Para aferi-la, a empresa pode dispor de vários indicadores que lhe

dêem a informação que permita realizar o monitoramento adequado e desejado da estratégia estabelecida. Dependendo do comportamento social da empresa, essa medida pode ficar fortemente comprometida.

Captar, satisfazer e reter clientes é, acima de tudo, parte da estratégia de sustentabilidade do negócio. As formas usuais para medição são as pesquisas de opinião, aplicadas pelas empresas para obtenção de indicadores de satisfação.

Nesse sentido, a prática da responsabilidade social empresarial é um importante aliado da agregação de valor, permitindo que a empresa obtenha vantagem competitiva para enfrentar a concorrência. A lucratividade dos clientes é um fator dependente das demais medidas, porém o fato de atingir a plenitude nas demais questões não significa que a empresa tenha clientes lucrativos. A figura 10 apresenta a inter-relação de medidas sociais com a satisfação dos clientes.

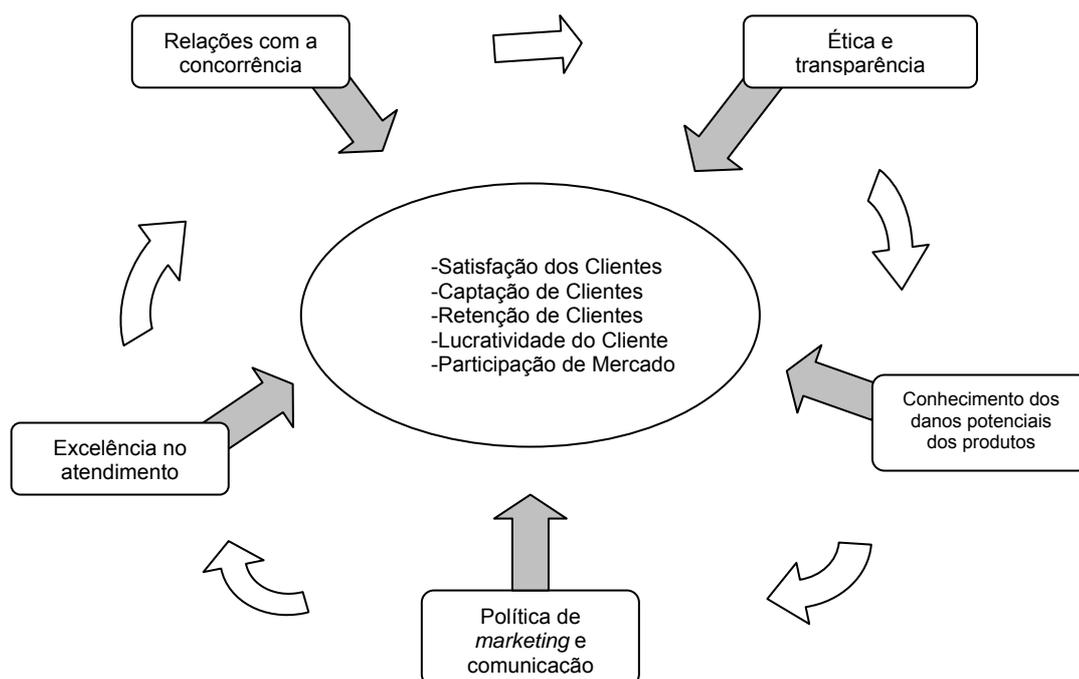


FIGURA 10: Relação entre a responsabilidade social empresarial e os clientes

A seguir são elencados e comentados os indicadores de responsabilidade social empresarial que dizem respeito diretamente à perspectiva de clientes, da estrutura do *Balanced Scorecard*, obtidos a partir dos indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, dos Indicadores de Hopkins, dos Indicadores da Lei 11.440/00 e dos Indicadores do Balanço Social – modelo IBASE.

a) Política de *marketing* e comunicação

A política de *marketing* e comunicação é, na maioria das vezes, o primeiro contato com o cliente da empresa. Essa política deve ser definida tendo presente que a empresa é um produtor de cultura e, portanto, influencia o comportamento das pessoas.

Para a empresa ser considerada socialmente responsável é necessário que as suas ações de *marketing* tenham caráter educativo, não criem falsas expectativas quanto aos seus produtos e nem provoquem constrangimento a quem for receber essas peças de *marketing*. Também devem acompanhar o produto informações claras e precisas sobre os riscos potenciais e cuidados necessários no seu uso.

É importante destacar a necessidade de que a conduta da empresa diante dos seus clientes esteja alinhada às suas crenças e valores, estendendo-se tanto aos materiais de comunicação internos quanto externos.

b) Excelência no atendimento

A qualidade do atendimento ao cliente é outro importante aspecto na consolidação da responsabilidade social empresarial. Esse apoio ao cliente deve ser antes, durante e após a venda. O cliente deve ser orientado quanto ao correto uso do produto por ele adquirido. O Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC, se adequadamente utilizado pela empresa, constitui-se numa ferramenta potencial de monitoramento da qualidade dos produtos, quando os seus resultados são analisados e as ações decorrentes são pró-ativas e preventivas para o lançamento de novos produtos.

c) Conhecimento dos danos potenciais dos produtos

A empresa deve ter permanente preocupação com a qualidade, com efeitos e danos que os produtos oferecidos possam causar aos seus consumidores/clientes. Assim, a empresa pode desenvolver medidas específicas, como trabalhar junto com fornecedores e distribuidores, visando ao contínuo aperfeiçoamento; realizar estudos e pesquisas técnicas sobre danos potenciais dos produtos; divulgar aos parceiros comerciais as informações sobre estudos e pesquisas, adotando medidas

preventivas ou corretivas, com agilidade; e manter programas de desenvolvimento para os produtos, visando torná-los mais seguros e que ofereçam menores riscos aos consumidores/clientes.

Além desses aspectos, é fundamental a observância às normas técnicas como, por exemplo, as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, para evitar problemas com órgãos de defesa do consumidor.

d) Ética e transparência

Cada vez mais presente nas relações, o comportamento ético e a transparência nas relações comerciais, com os consumidores/clientes, constitui-se em fator competitivo. A empresa que tratar de forma ética e transparente as relações com seus parceiros comerciais tende a estabelecer vínculos de longo prazo, fidelizando os seus clientes.

e) Relações com a concorrência

A postura que a empresa adota nas relações com a concorrência pode constituir-se em fator decisivo de sucesso. Os consumidores/clientes esperam da empresa uma posição de liderança em seu segmento nas discussões relacionadas ao combate à formação de trustes e cartéis, às práticas desleais de concorrência, à fraude em licitações e à espionagem empresarial, buscando alcançar elevados padrões de concorrência.

Os demais indicadores que caracterizam o comportamento social da empresa encontram-se distribuídos nas perspectivas processos internos, aprendizado e crescimento e financeira. Contudo, esses indicadores também contribuem, de forma indireta, para a satisfação e retenção de clientes.

3.2.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS E A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Na perspectiva dos processos internos, a influência do comportamento social da empresa é, muitas vezes, determinante para o alcance dos objetivos propostos. Da mesma maneira, como na perspectiva de clientes, o

estabelecimento da relação dessa perspectiva com a responsabilidade social, se dá à luz da seguinte questão: “para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócio interno devemos alcançar a excelência?” (Kaplan e Norton, 1997, p. 10).

Para Kaplan e Norton (1997), o estabelecimento de objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos ocorre após a formulação de objetivos e medidas para a perspectiva financeira e do cliente. Nesse sentido, os autores propõem a cadeia de valor, apresentada na figura 11, demonstrando como o conjunto específico de processos cria valor para os clientes e produz resultados financeiros.

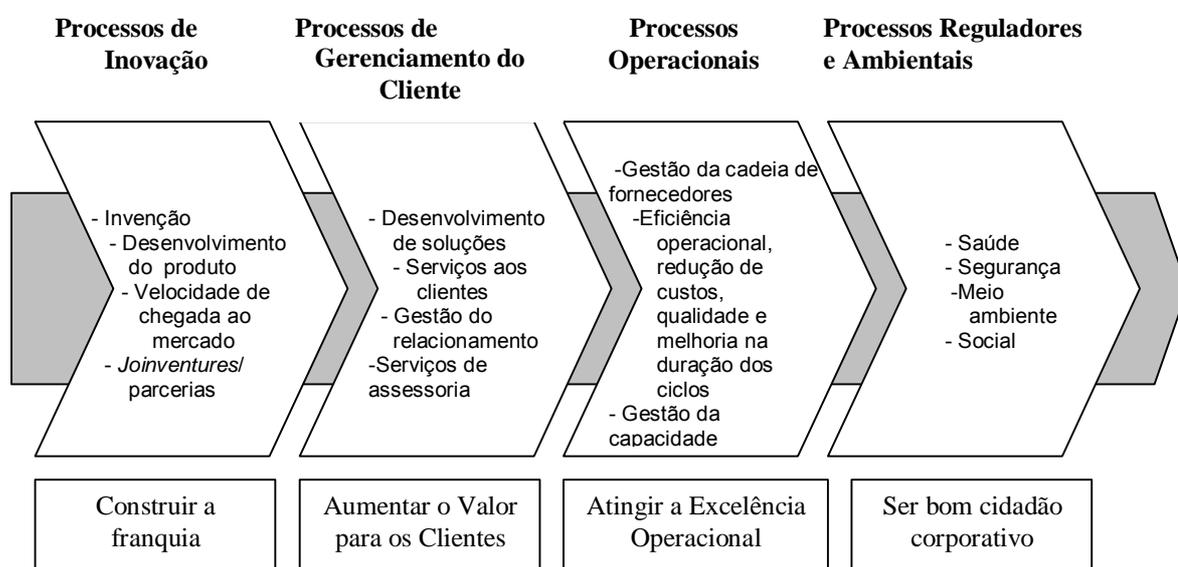


FIGURA 11: A perspectiva dos processos internos - cadeia de valor de uma organização genérica (adaptado Kaplan e Norton, 2000, p. 104)

A identificação de pontos críticos dos processos internos é fundamental para que a empresa possa buscar a excelência naqueles aspectos que impactam no atendimento aos objetivos dos acionistas e segmentos específicos de mercado. A atuação social da empresa afeta diretamente o desempenho dos seus funcionários no que diz respeito aos processos de inovação, de operações e no serviço pós-venda.

Na consecução dos seus processos, a empresa busca otimizar os seus recursos para satisfazer os seus clientes. No campo social, os clientes têm percepção do comportamento da empresa, além disso sofrem os efeitos dos seus

processos internos. Para ilustrar essa ação, a figura 12 apresenta como esses indicadores agem sobre a satisfação dos *stakeholders*.

A perspectiva de processos internos é influenciada por vários indicadores de responsabilidade social empresarial. A figura 12 demonstra que, além da sua atuação direta sobre a satisfação dos *stakeholders*, esses indicadores também interagem entre si, ou seja, para o alcance de pleno êxito na responsabilidade social, a empresa deve adotar todas as ações identificadas na figura 12 e fazer com que as medidas, a serem utilizadas nos indicadores, levem em consideração o seu grau de integração.



FIGURA 12: Reflexos da responsabilidade social empresarial sobre os *stakeholders*

Os indicadores de responsabilidade social empresarial que afetam a perspectiva de processos internos do *Balanced Scorecard* são vários. A seguir, são comentados os indicadores que exercem maior influência a partir dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, dos Indicadores de Hopkins, dos Indicadores da Lei 11.440/00 e dos Indicadores do Balanço Social – modelo IBASE.

a) Minimização de entradas e saídas de materiais

A empresa ambientalmente responsável preocupa-se com as entradas de seu processo produtivo, buscando reduzir ao mínimo possível o consumo de recursos naturais e, ainda assim, oferecer um produto que satisfaça às necessidades dos

clientes.

O processo produtivo da empresa deve ter como meta alcançar alto nível de sustentabilidade e/ou provocar impacto ambiental zero, mediante estratégias de reutilização de materiais e compensações ambientais. Além disso, os programas de monitoramento de resíduos e a busca de processos de produção cada vez mais limpos, caracterizam uma empresa comprometida com o futuro da humanidade.

Convém salientar que os produtos também merecem atenção, não bastando produzir sem comprometer o meio ambiente, se os produtos, quando utilizados pelos clientes, geram impactos ambientais.

b) Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida dos produtos

Da mesma forma que no item anterior, o gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida dos produtos são indicadores relevantes para a avaliação do grau de consciência da responsabilidade social empresarial.

Para a empresa ter uma atuação pró-ativa na defesa do meio ambiente, é necessária uma consciência ambiental que venha acompanhada da disseminação dos conhecimentos e das intenções de proteção e prevenção ambiental para toda a empresa, para a cadeia produtiva e para a comunidade. Essa conscientização ambiental deve estar balizada por padrões nacionais e internacionais de proteção ambiental.

As saídas do processo produtivo, como as mercadorias, suas embalagens e seus materiais não aproveitados, podem tornar-se potenciais agentes poluidores do ar, da água e do solo. Nesse sentido, o desenvolvimento e a utilização de insumos, produtos e embalagens recicláveis ou biodegradáveis podem reduzir a poluição gerada. Incluem-se, também, os resíduos gerados pelo processo de produção.

A responsabilidade social empresarial, no entanto, vai além da obrigação legal. A elaboração de estudos de impacto em toda cadeia produtiva, a parceria com fornecedores para a redução de impactos ambientais em seus processos e o fornecimento aos seus clientes de informações detalhadas sobre danos ambientais resultantes do uso e da destinação final dos produtos, treinamento de funcionários e auditoria, constituem indicadores favoráveis para a caracterização de uma empresa socialmente responsável.

c) Relações com trabalhadores terceirizados

A terceirização de tarefas dos processos da empresa tem sido uma alternativa para o aumento da produtividade e conseqüente redução de custos. Todavia, no que diz respeito à responsabilidade social empresarial, a terceirização não exime a responsabilidade da empresa contratante em relação às condições de trabalho dos funcionários dos fornecedores desses produtos. A empresa deve, isso sim, buscar a disseminação de seus valores pela cadeia de fornecedores, empresas parceiras e terceirizadas.

A responsabilidade social da empresa contratante é, pois, a de monitorar periodicamente o cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias, negociando com seus fornecedores para que proporcionem aos seus funcionários níveis salariais compatíveis com as médias de mercado. Além disso, a empresa contratante deve exigir que os funcionários terceirizados gozem dos benefícios básicos oferecidos aos seus próprios funcionários regulares, como transporte e alimentação.

Também deve ser observado se a empresa integra os trabalhadores terceirizados nos seus programas de treinamento e desenvolvimento profissional, e qual é o percentual de trabalhadores terceirizados em relação ao total da força de trabalho da empresa.

d) Trabalho infantil na cadeia produtiva

A legislação estabelece a proibição do trabalho infantil; no entanto, algumas empresas ainda fazem uso dessa mão-de-obra no seu processo produtivo.

É importante que a empresa discuta com seus fornecedores a questão do trabalho infantil em seus contratos com os mesmos e, também, participe de programas que visam à erradicação do trabalho infantil na cadeia produtiva.

e) Critérios de seleção e avaliação de fornecedores

Na escolha de fornecedores, a empresa deve incentivar que esses adotem compromissos sociais perante a sociedade, exigindo, por exemplo, padrões de conduta nas relações com os trabalhadores e com o meio ambiente. É importante que a empresa busque parceiros que reproduzam as suas exigências de

responsabilidade social, estabelecendo critérios e mantendo periódico monitoramento.

Os contratos com fornecedores e parceiros devem apresentar cláusula específica sobre a proibição da utilização do trabalho infantil e a adoção de padrões ambientais.

f) Apoio ao desenvolvimento de fornecedores

É papel da empresa socialmente responsável auxiliar no desenvolvimento de processos produtivos e de gestão dos seus fornecedores. Esse auxílio pode ser por meio do oferecimento de treinamento no ambiente da empresa, treinamento de funcionários, buscando a transferência de seus conhecimentos técnicos e seus valores éticos e de responsabilidade social.

O envolvimento com a comunidade local também pode ser ampliado mediante o incentivo aos fornecedores no desenvolvimento econômico-social, com o apoio a projetos sociais e ambientais.

g) Comprometimento da empresa com a causa ambiental

A consciência ambiental da empresa é caracterizada quando ela desenvolve projetos e investimentos visando à compensação ambiental pelo uso de recursos naturais e pelo impacto causado no desenvolvimento de suas atividades.

Além de cumprir as exigências legais, a empresa deve desenvolver programas de melhoramento ambiental, atuando de forma preventiva por meio da inclusão dos princípios e da exploração das oportunidades relacionadas à sustentabilidade ambiental.

h) Divulgação do Balanço Social

As ações voltadas para a responsabilidade social empresarial, desenvolvidas pela empresa, estão demonstradas no relatório Balanço Social. A divulgação dessas informações, ao maior número possível de pessoas, faz com que os seus diversos *stakeholders* participem com críticas e sugestões no processo da gestão social da empresa. O Balanço Social também contribui para a formação da imagem institucional.

O Balanço Social da empresa deve apresentar informações relativas às iniciativas de caráter social, aos resultados atingidos e aos investimentos realizados. Com base nessas informações, a empresa tem melhores condições de gerenciar a sua responsabilidade social.

i) Manutenção de auditoria social

A auditoria social consiste em verificar se as metas e os objetivos estabelecidos pela empresa para determinado período, foram alcançados.

O processo de auditoria social, quando realizado por entidades da sociedade, representantes da sociedade civil organizada, proporcionam um caráter de avaliação externa à avaliação da própria empresa.

j) Diálogo com partes interessadas

As partes interessadas na atuação da empresa são várias. Essas partes, denominadas *Stakeholders*, quando envolvidas na definição das estratégias de negócios, geram um compromisso mútuo com as metas estabelecidas pela empresa. No entanto, para que ocorra um diálogo estruturado, há necessidade de se criar mecanismos para assegurar que os canais de comunicação e discussão sejam acessíveis e eficientes.

k) Práticas anticorrupção e propina

A empresa deve relacionar-se de forma ética e responsável com seus parceiros comerciais, principalmente com os representantes do governo. Para o combate à corrupção e à propina, é importante que a empresa estabeleça normas claras, escritas, divulgadas amplamente junto ao público interno, sobre o assunto, além de manter procedimentos formais de controle, punição e auditoria.

l) Gerenciamento do impacto da empresa junto à comunidade entorno

A comunidade, na qual a empresa está inserida, contribui de forma decisiva para a viabilização dos negócios. Nesse contexto, é importante estabelecer uma política formal, a fim de antecipar-se às demandas da comunidade e fornecer informações sobre atuais e futuros impactos de sua atividade, inclusive, envolvendo

a comunidade na resolução desses problemas.

Assim, a empresa mantendo comitês permanentes ou grupos de trabalho com a participação de lideranças locais para análise de seus processos produtivos, e o monitoramento de seus impactos, evita que venha a ter problemas com a comunidade.

m) Relações com organizações locais

As organizações locais desempenham importante papel no desenvolvimento das comunidades em que as empresas estão atuando. Nesse contexto, o apoio ou a participação direta em projetos sociais, promovidos por organizações comunitárias e ONGs, é fundamental para sua inserção na comunidade local.

O apoio às organizações locais dá-se mediante doações e financiamento de projetos e/ou desenvolvimento de projetos próprios. Essas parcerias de longo prazo com entidades locais contribuem para a disseminação de valores educativos e para a melhoria das condições de vida da população local.

n) Relações com sindicatos

As relações com sindicatos, sob a ótica da empresa socialmente responsável, têm conotação de parceria, não sendo vistos como oponentes aos interesses da empresa. A parceria com sindicatos significa permitir a atuação desses no local de trabalho e fornecer informações sobre as condições de trabalho na empresa. Além disso, em reuniões periódicas com representantes dos sindicatos, a empresa fornece, para subsidiar as discussões, dados financeiros e objetivos estratégicos, quando esses afetarem a vida dos trabalhadores.

o) Instalações e equipamentos ergonômicos

A preocupação da empresa com a ergonomia resulta em melhor qualidade de vida do funcionário no trabalho. Além de aumentar a qualidade de vida do funcionário, a ergonomia também propicia maior produtividade para a empresa, mediante instalações e equipamentos adequados à realização das diferentes tarefas.

p) Instalações e equipamentos com controle de emissão de resíduos e de ruídos

A emissão de resíduos e um alto nível de ruídos dos equipamentos e das

instalações, além de causar prejuízos imediatos à saúde do funcionário, também pode comprometer sua saúde no futuro, quando da sua aposentadoria. Cabe à empresa responsável zelar para a redução desses impactos ao nível mínimo possível.

3.2.4 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO E A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A perspectiva do aprendizado e crescimento representa a plataforma que possibilita o atingimento de objetivos propostos nas demais perspectivas do *Balanced Scorecard*. Os funcionários representam o centro dessa perspectiva e, para estabelecer a sua relação com a responsabilidade social empresarial, também é utilizada como guia a questão levantada por Kaplan e Norton (1997, p.10), “para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”.

Os investimentos realizados para atender às necessidades de aprendizado e crescimento organizacional são tratados como despesas do exercício. Ressalta-se, nessa perspectiva, a importância da atuação dos funcionários que, através da sua motivação e do comprometimento, alavancam os resultados da empresa, conforme pode ser constatado na figura 13.



FIGURA 13: Elementos componentes do aprendizado e crescimento (adaptado Kaplan e Norton, 1997, p. 135).

Da mesma forma que nas perspectivas anteriores, os indicadores utilizados para a perspectiva do aprendizado e crescimento foram obtidos a partir dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, dos Indicadores Hopkins, dos

Indicadores da Lei 11.440/00 e dos Indicadores do Balanço Social – modelo IBASE.

A figura 14 mostra a maneira pela qual os investimentos em ações sociais influenciam o comprometimento dos funcionários e, conseqüentemente, o seu reflexo no resultado da empresa.

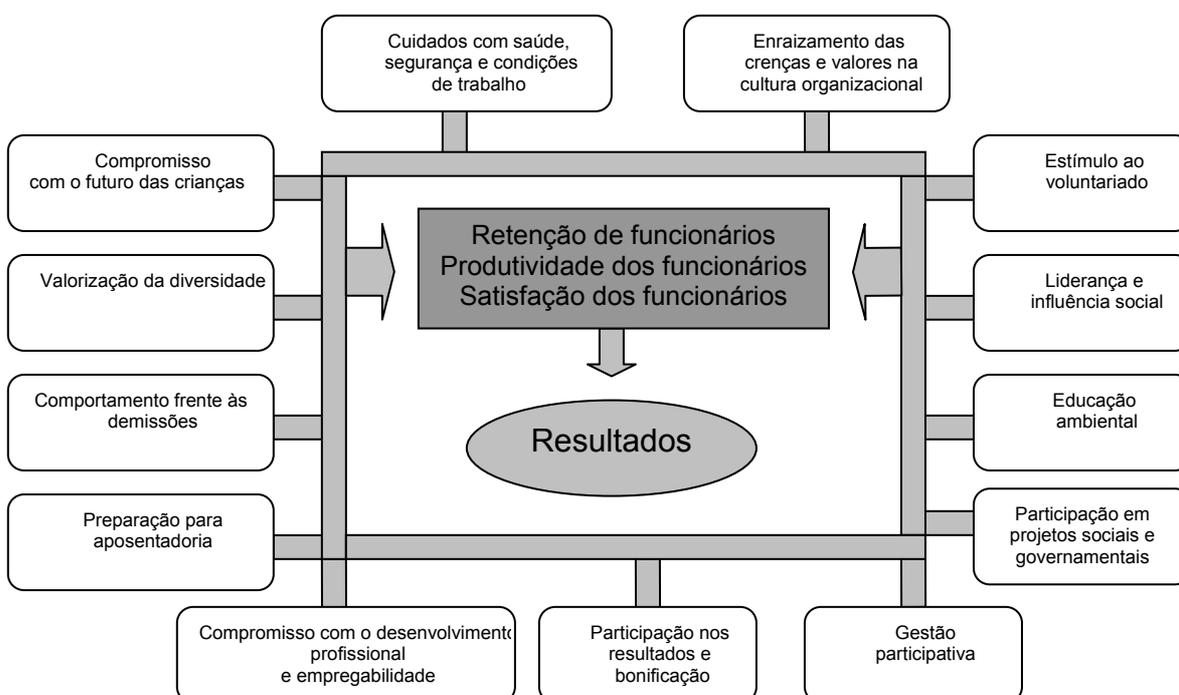


FIGURA 14: Ganhos com a responsabilidade social empresarial

a) Gestão participativa

Os programas de gestão participativa estimulam o envolvimento dos funcionários na solução dos problemas da empresa. É interessante que a empresa mantenha programas que estimulem e reconheçam contribuições de funcionários que melhorem os processos internos. Esses programas também favorecem o desenvolvimento pessoal e profissional e a conquista das metas estabelecidas em conjunto.

A participação dos funcionários na gestão da empresa pode atingir o ponto em que esses tenham representação em comitês de gestão, encarregados da formulação da estratégia.

b) Enraizamento das crenças e valores na cultura organizacional

As crenças e valores da empresa estarão progressivamente enraizados na cultura organizacional, na medida em que passam por uma difusão sistemática a

todo corpo funcional. Depois de certo tempo, a empresa deve dispor de mecanismos de avaliação e verificação periódicas para que as crenças e valores se mantenham aderentes aos seus propósitos.

Além de estabelecer formalmente as crenças e valores da organização, é necessário o desenvolvimento de instrumentos de comunicação que permitam o estímulo à participação e à contribuição dos interessados nos processos de avaliação e monitoramento, principalmente quando eles possibilitam a incorporação das sugestões aos processos de trabalho.

c) Compromisso com o futuro das crianças

O cumprimento da legislação que proíbe o trabalho infantil, ou seja, menores de 14 anos, é requisito básico para uma empresa ser considerada responsável. No entanto, isso não se restringe à própria empresa, estende-se a toda cadeia produtiva.

Por outro lado, a empresa pode instituir programas de aprendizagem para empregar menores entre 14 e 16 anos e, além disso, desenvolver projetos internos de integração e apoio aos filhos dos funcionários.

d) Valorização da diversidade

A empresa não deve permitir qualquer tipo de discriminação em termos de recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus funcionários. A formalização por meio de normas escritas contribui para evitar o comportamento discriminatório no ambiente interno e na relação com seus clientes. Contudo, é importante desenvolver processos estruturados e formais de recebimento de denúncia ou de promoção da diversidade.

e) Comportamento frente às demissões

As demissões, muitas vezes, são fatos inevitáveis; contudo, não devem ser utilizadas como primeiro recurso para a redução de custos. A empresa responsável, antes de fazê-las, deve discutir alternativas de contenção e redução de despesas com os funcionários e oferecer programas de demissão voluntária, utilizando indicadores sócioeconômicos para a definição de prioridades.

Pela influência e pelo acesso às informações, a empresa pode oferecer serviços de apoio e/ou recolocação e/ou capacitação e extensão de benefícios a todos os funcionários demitidos.

f) Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade

A empresa socialmente responsável compromete-se com o investimento na capacitação e no desenvolvimento profissional de seus funcionários, oferecendo apoio a projetos de geração de empregos e fortalecimento da empregabilidade para a comunidade com que se relaciona.

Esse compromisso pode ser manifestado mediante a disponibilização de programas de desenvolvimento e capacitação aos seus funcionários, mediante bolsas de estudos para aquisição de conhecimentos universais. É importante que essas bolsas de estudo sejam oferecidas para todos, sem distinção.

Além disso, a empresa pode manter programa de erradicação do analfabetismo entre seus funcionários e, também, programa de educação básica/ensino supletivo.

g) Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho

O requisito básico para o atendimento de cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho é o cumprimento das normas e dos parâmetros fixados pela legislação. Para obter méritos nesses aspectos, é fundamental que a empresa tenha consciência de que ao proporcionar padrões de excelência nas condições de trabalho para os seus funcionários, melhor alcançará, conseqüentemente, os seus objetivos.

Os padrões internacionais de relações de trabalho são consolidados por meio das certificações, como a BS 8800, SA 8000 e a OHSAS 18.000, que desempenham um papel de indutores para a empresa alcançar padrões considerados como satisfatórios.

A participação dos funcionários em campanhas regulares de conscientização, por meio da realização de pesquisas de clima organizacional para medir o nível de satisfação e identificar áreas que merecem atenção, é fundamental para o seu bem-estar deles na empresa.

Outro fato que merece atenção é a preocupação da empresa com o monitoramento da carga de trabalho, que pode ser atendido por meio da implantação de uma política que vise ao equilíbrio trabalho-família. Também deve ser avaliado se a empresa oferece plano de saúde complementar para o funcionário e sua família, creche no local de trabalho ou rede conveniada, auxílio-educação para os filhos, entre outros.

h) Preparação para aposentadoria

O futuro do funcionário também é compromisso da empresa socialmente responsável. Esse futuro não se restringe apenas ao tempo no qual presta serviços à empresa.

A criação de mecanismos para complementação de renda, na aposentaria, constitui-se em importante fator de apoio ao futuro dos funcionários. Além disso, o desenvolvimento de programas sistemáticos de preparação, envolvendo seus aspectos psicológicos e de planejamento financeiro, são desejáveis.

Também podem ser oferecidas, pela empresa, oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados através da participação em projetos sociais na comunidade.

i) Educação ambiental

A empresa ambientalmente correta deve desenvolver campanhas de conscientização e educação ambiental voltadas aos seus funcionários, aos familiares e à comunidade do entorno. Além disso, é importante que a empresa participe ou apóie projetos educacionais, e exerça liderança social em favor da causa ambiental.

j) Estímulo ao voluntariado

O trabalho voluntário tem sido um fator de motivação e satisfação das pessoas em seu ambiente de trabalho. A contribuição da empresa, nesse sentido, pode se dar através de programas estruturados de voluntariado, permitindo o uso controlado de horas pagas e/ou aporte de recursos materiais para o seu funcionamento.

A otimização do voluntariado pode se dar através da utilização das

oportunidades de trabalho voluntário na comunidade, para desenvolver competências úteis à carreira profissional dos seus funcionários.

k) Liderança e influência social

É atribuição da empresa responsável a participação em associações, sindicatos e fóruns empresariais, visando à articulação e execução de projetos de interesse público e de caráter social.

A realização de campanhas de mídia, exclusivamente relacionadas a questões de interesse público ou o patrocínio de projetos sociais coordenados por associações das quais a empresa participa, constituem-se em instrumentos de influência social.

l) Participação em projetos sociais governamentais

O comportamento ético pressupõe que as relações entre empresa e governo sejam transparentes para a sociedade, para acionistas, empregados, clientes, fornecedores e distribuidores.

A dimensão da questão social, no Brasil, tomou proporções acima da capacidade de solução pelos órgãos governamentais, requerendo a participação das empresas para sua solução ou, pelo menos, amenização.

O apoio da empresa a projetos sociais governamentais pode ser feito mediante a contribuição com recursos humanos, técnicos ou financeiros, para a realização de projetos específicos e localizados, executados por entidades governamentais.

m) Participação nos resultados e bonificações

A participação nos resultados e o pagamento de bonificação podem ser utilizados, pela empresa, como estímulo para o aumento da produtividade dos funcionários. No entanto, é importante que essa participação e bonificação sejam feitas com base em avaliações objetivas das competências, habilidades e do desempenho individuais.

É importante frisar que os trinta e nove indicadores sociais, anteriormente descritos, representam sugestões para a empresa avaliar a sua prática de

responsabilidade social empresarial.

Para contribuir para o processo de seleção das medidas a serem utilizadas, a seção a seguir apresenta um detalhamento sobre essa tarefa.

3.3 SELEÇÃO DE MEDIDAS

O processo de seleção dos indicadores e das respectivas métricas, na visão de Neely, Adams e Kennerley (2002), é um dos principais fatores de sucesso de um sistema de avaliação de desempenho.

Para os mesmos autores, gerenciar com medidas dá um senso intuitivo nas pessoas de que é fácil, no entanto, isso envolve uma decisão no sentido de saber quais as medidas a serem utilizadas para rastrear e direcionar a melhoria do desempenho. Para que os objetivos sejam atingidos, cabem alguns questionamentos, tais como: o que realmente um bom sistema de medida faz? As medidas devem estar vinculadas a recompensas? As medidas devem derivar da estratégia? Como os sistemas de medidas podem ser estruturados de forma que realmente guiem os comportamentos desejados numa organização?

Com o intuito de responder a essas questões, Neely, Adams e Kennerley (2002), propõem o Prisma da Performance (Performance Prism), no qual dividem o gerenciamento com medidas em quatro processos. A figura 15 demonstra esses processos, detalhando quais as ações devem ocorrer em cada um deles.

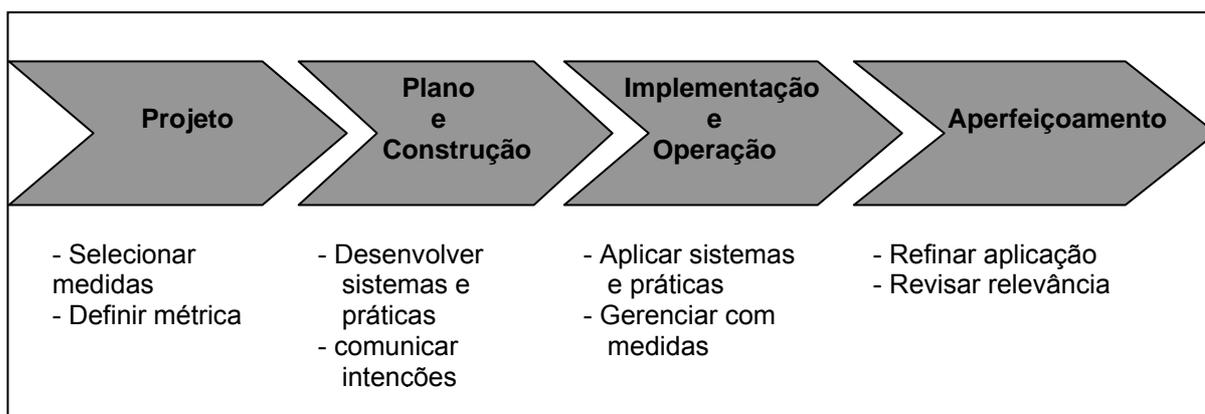


FIGURA 15: Os quatro processos fundamentais (adaptado Neely, Adams e Kennerley, 2002, p. 33

No entanto, o objetivo desta seção é detalhar apenas a seleção de medidas e

métricas.

3.3.1 DEFINIÇÃO DE MEDIDAS

Para a definição dos indicadores sociais a serem adotados, a empresa pode utilizar a lista de verificação constante no quadro 12.

Medida:

- Como a medida deveria ser chamada?
- O título explica o que é a medida?
- É um título que todos entenderão?
- Está claro porque a medida é importante?

Objetivo:

- Por que a medida está sendo introduzida?
- Qual é o objetivo/intenção da medida?
- Que comportamentos a medida deveria encorajar?

Freqüência:

- Com que freqüência esta medida deveria ser feita?
- Com que freqüência esta medida deveria ser relatada?
- Esta freqüência é suficiente para avaliar o efeito de ações tomadas para sua melhoria?

Fonte de dados:

- De onde virão os dados desta medida?

Quem mede:

- Quem – por nome, função ou agência externa – é realmente responsável pela coleta, pelo exame e pela análise destes dados?

QUADRO 12: Modelo de definição de medidas: lista de verificação do facilitador (**adaptado Neely, Adams e Kennerley, 2002, p. 37**)

A lista de verificação auxilia a empresa na definição das medidas a serem utilizadas para avaliar seu desempenho social, evitando assim, o estabelecimento de medidas inadequadas que podem comprometer futuramente a avaliação de desempenho.

No entanto, a definição de medidas claras e objetivas não é suficiente, é necessária a definição de métricas que expressem o que está sendo medido.

3.3.2 MÉTRICAS PARA OS INDICADORES SOCIAIS

A definição das métricas para os indicadores sociais representa a etapa seguinte ao da escolha das medidas a serem utilizadas. Para tal, é importante realizar os questionamentos constantes no quadro 13.

Métrica/Fórmula:

- Como esta dimensão de desempenho pode ser medida?
- A fórmula pode ser definida em termos matemáticos?
- A métrica/fórmula é clara?
- A métrica/fórmula explica exatamente que dados são solicitados?
- Que comportamento a métrica/fórmula pretende induzir?
- Existem outros comportamentos que a métrica/fórmula deveria induzir?
- Existem comportamentos disfuncionais que podem ser induzidos?
- A escala que está sendo usada é apropriada?
- Qual será a precisão dos dados gerados?
- Os dados são suficientemente precisos?
- Se uma média é usada, que quantidade de dados será perdida?
- A perda de detalhamentos é aceitável?

QUADRO 13: Modelo de definição de métricas: lista de verificação do facilitador (**adaptado Neely, Adams e Kennerley, 2002, p. 37**)

A reflexão provocada pelos questionamentos constantes no quadro 13, contribui para a correta definição das métricas a serem utilizadas para expressar a medida.

3.3.3 DEZ TESTES DO *PERFORMANCE PRISM*

Para avaliar as medidas projetadas, Neely, Adams e Kennerley (2002) propõem dez testes para verificar se elas são boas ou não. Esses testes procuram avaliar: a verdade, o foco, a relevância, a consistência, o acesso aos dados, a clareza, se os dados podem e se serão realmente usados, a oportunidade, o custo de obtenção dos dados e a possibilidade de manipulação.

- a)** O teste da verdade – Está-se medindo o que foi decidido medir? Esta é a primeira pergunta a que deve ser submetida uma medida. Para

estabelecer se realmente está sendo medido o que se pretende medir, há a necessidade de conjugar: medida, objetivo e fórmula. Quando houver o alinhamento desses três fatores, então está se medindo o que se decidiu medir.

- b)** O teste de foco – Está sendo medido apenas o que foi decidido medir? Este teste é importante, pois às vezes medidas mal definidas acabam medindo múltiplas dimensões de desempenho simultaneamente, o que pode causar confusão para quem tomar decisões utilizando essa medida.
- c)** O teste de relevância – Está sendo medida a coisa certa? O teste da relevância torna-se importante aliado quando se dispõe de várias opções de medida.
- d)** O teste de consistência – Os dados sempre serão coletados do mesmo modo, seja quem for que aplique a medida? A medida precisa ser claramente especificada, do contrário, quando indivíduos diferentes buscarem os dados os resultados irão variar de acordo com a pessoa que fizer a busca dos dados. Nesse caso, o ponto chave é entender o contexto no qual os dados estão sendo coletados, para que efetivamente sejam comparadas coisas iguais.
- e)** O teste de acesso – É fácil localizar e capturar os dados necessários para fazer a medida? Com muita frequência as pessoas projetam medidas sofisticadas que talvez nunca sejam utilizadas por causa dos desafios associados com o acesso aos dados necessários. As implicações disso podem ser vistas mais claramente em termos de custo.
- f)** O teste de clareza – É possível alguma ambigüidade na interpretação dos resultados? Se a medida não for claramente especificada, ou se a fonte de dados for inconsistente, pessoas diferentes podem interpretar os dados de modos diferentes e isso pode distorcer a avaliação global da organização.
- g)** O teste “e daí?” - Os dados podem e realmente serão usados? Medidas que não são utilizadas constituem-se em perda de tempo. Para ajudar na aplicação desse teste é importante responder às seguintes questões: Quem age sobre os dados? E o que eles fazem? Ajudarão a resolver qualquer dilema de ação? Caso não for possível responder a essas

perguntas, por que então isso está sendo medido?

- h) O teste de oportunidade – Os dados podem ser acessados rápida e freqüentemente o suficiente para a ação? Este teste se preocupa se os dados podem ser analisados e acessados rapidamente o suficiente, de modo que a ação oportuna possa ser tomada.
- i) O teste de custo – A medida vale o seu custo de obtenção? Antes de introduzir uma nova medida é essencial que se pense sobre o custo de obtenção da medida. Uma avaliação custo-benefício pode ser uma avaliação relevante no projeto.
- j) O teste de manipulação – A medida encoraja comportamentos indesejáveis ou inapropriados? O teste final é para pensar, novamente, sobre os comportamentos que a medida irá encorajar. O objetivo principal é que a medida não seja utilizada para encorajar comportamentos inapropriados e indesejáveis para a organização. A manipulação das medidas é mais freqüentemente encontrada quando a alocação de responsabilidade para falhas de desempenho é vista por meio de medidas e, portanto, a culpa pode ser atribuída.

Dessa forma, os dez testes do *Performance Prism* assumem um papel importante na definição das medidas sociais a serem utilizadas para avaliar as ações sociais da empresa.

O próximo capítulo apresenta um modelo para o gerenciamento da responsabilidade social empresarial alicerçado na estrutura do *Balanced Scorecard*. Esse modelo foi denominado Sistema de Gerenciamento da Responsabilidade Social Empresarial – SIGRESE que visa integrar o gerenciamento da responsabilidade social empresarial à estratégia empresarial.

4 MODELO PARA O GERENCIAMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

O gerenciamento da responsabilidade social empresarial tem se tornado uma necessidade para as empresas, devido às demandas sociais cada vez mais crescentes e também por representar um diferencial competitivo, explorado por um número crescente de empresas. Um modelo de gerenciamento para a responsabilidade social empresarial vem ao encontro dessa demanda ao fornecer os elementos para a condução de forma estratégica dessa questão. O número de variáveis envolvidas no processo é extenso.

Segundo Nakagawa (1993, p. 37), “modelo é qualquer representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos”. Beuren (2000, p. 17) afirma que “um modelo representa ou descreve os elementos relevantes de um processo ou de uma situação e as interações existentes entre eles”. Nesse sentido, pode-se afirmar que o modelo busca simplificar a compreensão das variáveis de determinadas teorias que interagem em processos que têm como finalidade a resolução de problemas do mundo real.

Beuren (2000, p. 18) menciona que “um modelo caracteriza-se como uma importante ferramenta para conceber algo e representar, simular ou idealizar essa realidade por meio de objetos, fluxos, idéias ou palavras”.

Como a responsabilidade social empresarial é muito abrangente, fato que causa dificuldades na observação do seu comportamento no ambiente organizacional, a elaboração de um modelo contribui para seu gerenciamento.

Este capítulo tem por objetivo apresentar o modelo denominado Sistema

de Gerenciamento da Responsabilidade Social Empresarial - SIGRESE. Para contextualizar o desenvolvimento do modelo, inicialmente discorre-se sobre a importância dos modelos para o gerenciamento empresarial. No item seguinte, apresenta-se o modelo propriamente dito, abordando-se também, a relação existente entre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* e a responsabilidade social empresarial.

O SIGRESE é uma proposta de modelo para o gerenciamento da responsabilidade social empresarial que utiliza a estrutura lógica do *Balanced Scorecard*, assegurando que a empresa fique alinhada e focalizada na implementação das estratégias de curto e longo prazos, uma vez que os investimentos em práticas de responsabilidade social tendem a reverter em forma de benefício, pela criação de valor a curto e longo prazos. Considerando que a responsabilidade social empresarial está diretamente relacionada à empresa, como um todo, é importante que a mesma seja contemplada no *Balanced Scorecard* corporativo.

O modelo parte das crenças e valores dos proprietários (dirigentes) que balizam a vida da empresa, exercendo influência direta na definição da missão da mesma. Conseqüentemente, a responsabilidade social da empresa fica condicionada às crenças e valores dessas pessoas que definem seu rumo.

Definida a missão, cabe a empresa determinar a sua estratégia de atuação social. Para tal, torna-se necessário o estabelecimento de indicadores que irão avaliar a atuação social e, o resultado apresentado por meio dos indicadores, é que dará o *feedback* necessário para a realimentação da estratégia de atuação social.

Na fase da implementação que as empresas têm encontrado dificuldades em traduzir a missão em um plano estratégico que, efetivamente, contemple a razão de ser e a visão de longo prazo, para que sejam alcançados os objetivos estratégicos definidos pelos seus gestores.

A figura 16 apresenta uma visão geral do modelo de sistema de gerenciamento para a responsabilidade social empresarial - SIGRESE.

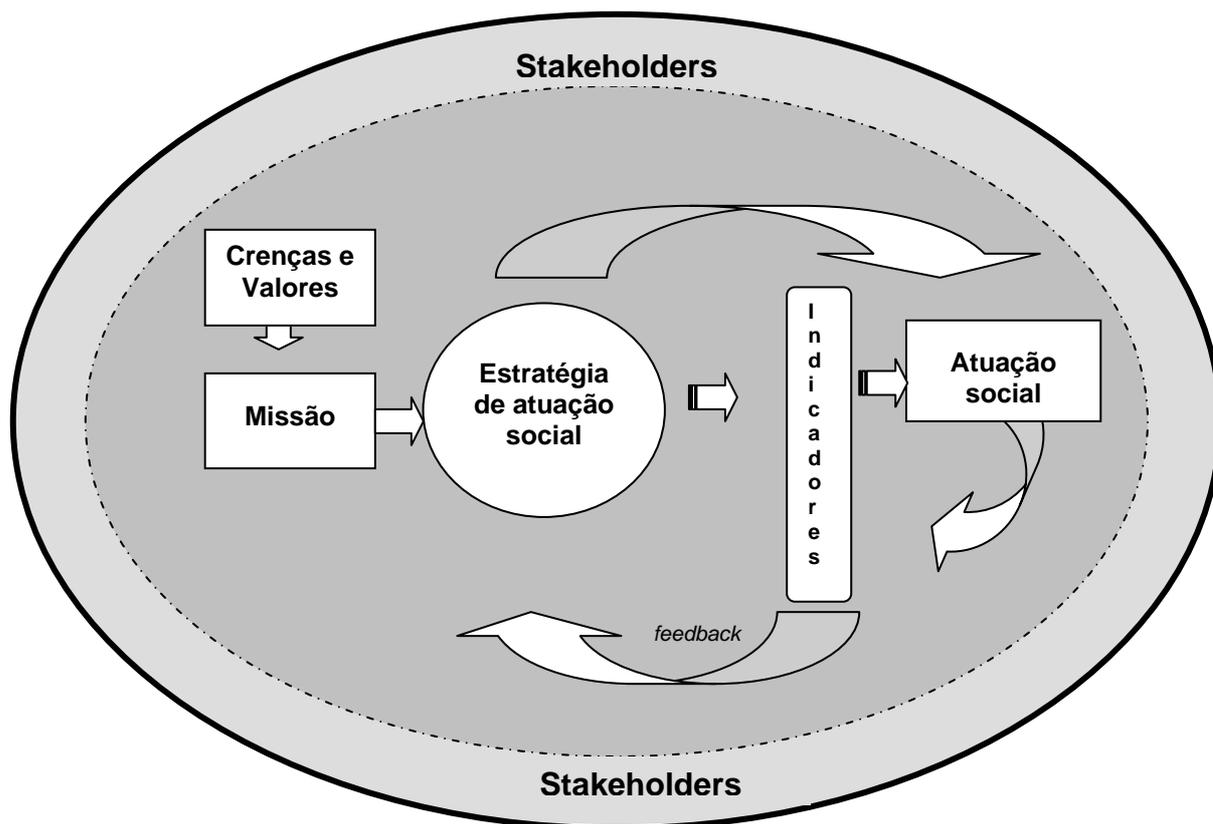


FIGURA 16: Visão geral do modelo

O modelo representa um sistema de gerenciamento genérico, aplicável a empresas de quaisquer ramos de atividade, tornando-se necessárias as adaptações às especificidades de cada uma.

Para a implementação do modelo, sugere-se que sejam seguidas as etapas apresentadas na figura 17.

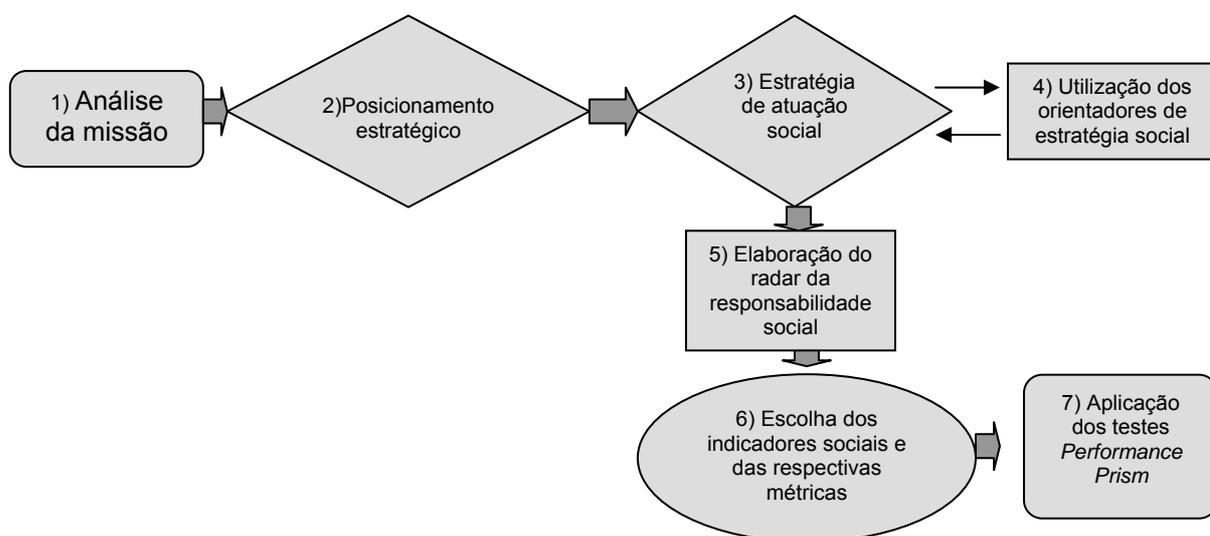


FIGURA 17: Síntese dos procedimentos para implementação do modelo

As seções a seguir apresentam o detalhamento das etapas para implementação do SIGRESE.

4.1 ANÁLISE DA MISSÃO DA EMPRESA

A missão da empresa assume importância na questão social na medida em que norteia a atuação da empresa, pois expressa formalmente as crenças e valores dos proprietários.

Como já mencionado anteriormente, a prática da responsabilidade social empresarial não se resume em ações sociais isoladas e eventuais, sendo a sua consolidação ao longo de vários anos. Para tal, é necessário que a responsabilidade social conste na missão da empresa e, assim, faça parte do seu dia-a-dia e não se altere no curto prazo, adquirindo um caráter de longo prazo.

Assim, a missão da empresa constitui-se num alicerce da responsabilidade social, uma vez que todas as suas ações e decisões são orientadas nessa declaração, propiciando uma integração de toda a empresa.

A inclusão da responsabilidade na missão da empresa faz com esta integre a estratégia de sua atuação, afirmando a preocupação com a questão social em suas ações e decisões estratégicas.

O posicionamento estratégico, sugerido no modelo, tem como base as ‘cinco forças competitivas de Porter’. Assim, o tópico a seguir aborda o posicionamento estratégico quanto à responsabilidade social empresarial.

4.2 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

No modelo das ‘cinco forças competitivas de Porter’, o posicionamento estratégico considera as pressões a que está sujeita a empresa. Nesse sentido, a prática da responsabilidade social, cada vez mais presente nas empresas, pode constituir-se em vantagem competitiva das mesmas. Essas podem influenciadas pela prática da responsabilidade social empresarial.

As empresas sofrem pressões dos clientes/consumidores, do governo, dos funcionários, das comunidades entorno e da sociedade em geral, induzindo-as à

prática da responsabilidade social empresarial. A figura 18 demonstra que a prática da responsabilidade social pode servir de barreira de entrada ou de saída que, segundo Porter (1999), define a capacidade competitiva da empresa.

De acordo com a figura 18, a empresa, através da prática da responsabilidade social, cria uma espécie de campo de força à sua volta, reduzindo a ameaça de que novas empresas entrem no seu mercado com novos produtos e, também, constitua-se num diferencial para a negociação junto aos seus clientes.

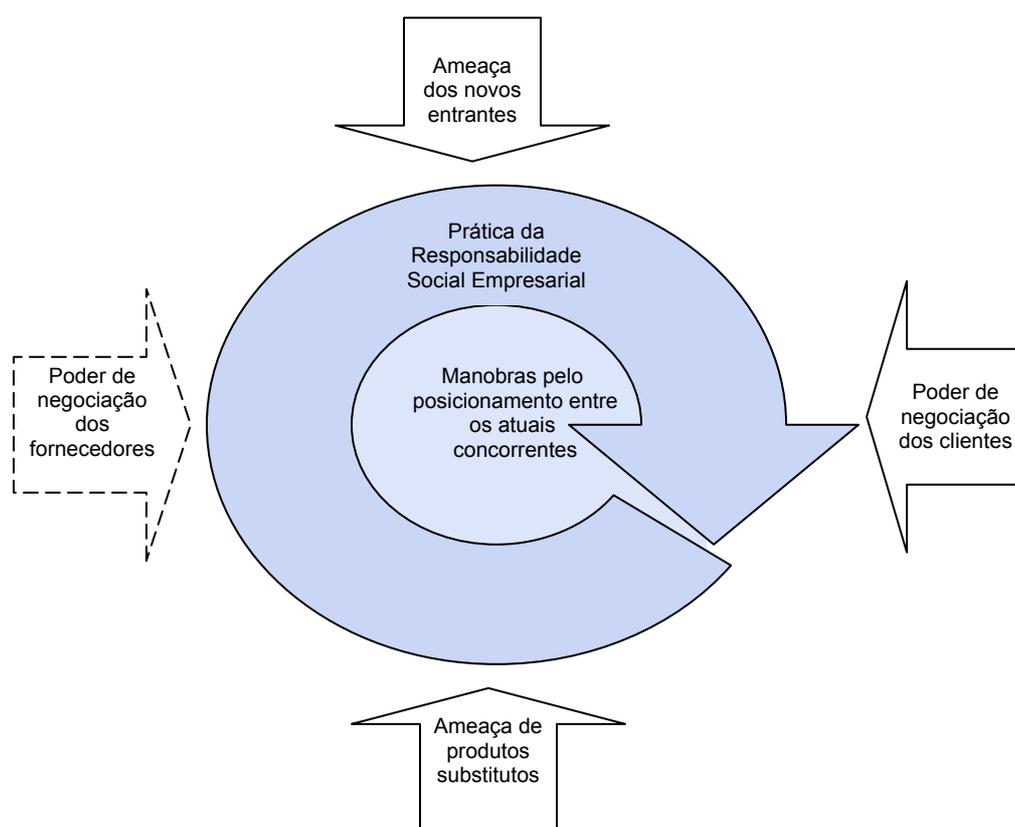


FIGURA 18: Influência da responsabilidade social empresarial sobre o posicionamento estratégico (adaptado Porter, 1999, p. 28)

Convém salientar que, das “cinco forças competitivas de Porter”, a que oferece dificuldade em estabelecer uma analogia para a questão da responsabilidade social empresarial é o poder de negociação dos fornecedores, pois a empresa socialmente responsável é que exerce pressão sobre seus fornecedores para que também sejam empresas socialmente responsáveis. Nesse sentido, a pressão não é do fornecedor sobre a empresa, mas sim, da empresa sobre o fornecedor.

A definição da estratégia social, realizada a partir da análise da missão da empresa, pode ser facilitada por meio de orientadores de estratégia. O tópico seguinte apresenta sugestões de temas que podem orientar a empresa na definição da sua estratégia para a prática da responsabilidade social empresarial.

4.3 ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO SOCIAL

Após o posicionamento estratégico, cabe à empresa definir sua estratégia de atuação social. A sugestão de temas sociais que pode orientar a empresa na prática da responsabilidade social empresarial é criar uma cultura organizacional de responsabilidade social. Reforça-se que o objetivo em sugerir temas não é limitar a estratégia social da empresa, mas, sim, tornar a tarefa da elaboração da estratégia de atuação social mais objetiva.

As empresas, no desenvolvimento de suas atividades e na consecução de seu principal fim, impactam com suas decisões e ações vários *stakeholders*, variando de intensidade para cada um desses agentes.

A missão da empresa, elaborada a partir das crenças e valores dos proprietários, define sua atuação na prática da responsabilidade social empresarial. Contudo, essa definição, na maioria das situações, é feita de forma genérica.

Os temas sugeridos pelo SIGRESE são aqueles utilizados pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial - versão 2002, no diagnóstico da responsabilidade social empresarial.

- a) valores e transparência ;
- b) público interno;
- c) meio ambiente;
- d) fornecedores;
- e) consumidores/clientes;
- f) comunidade; e
- g) governo e sociedade.

Para uma melhor compreensão da abrangência dos sete temas sociais, o quadro 14 apresenta uma descrição de cada um deles.

Tema	Descrição
a) Valores e transparência	Valores e princípios éticos que formam a base da cultura de uma empresa, orientando sua conduta e fundamentando sua missão social. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações. Compreende: auto-regulação da conduta e relações transparentes com a sociedade.
b) Público interno	A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da Organização Internacional do Trabalho, ainda que isso seja pressuposto indispensável. A empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento dessas relações. Também deve estar atenta para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses. Compreende: diálogo e participação, respeito ao indivíduo e respeito ao trabalhador.
c) Meio ambiente	A empresa relaciona-se com o meio ambiente causando impactos de diferentes tipos e intensidades. Uma empresa ambientalmente responsável procura minimizar os impactos negativos e amplificar os positivos. Deve, portanto, agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando em outras empresas as práticas e os conhecimentos adquiridos nesse sentido. Compreende: gerenciamento do impacto ambiental e responsabilidade frente às gerações futuras.
d) Fornecedores	A empresa que tem compromisso com a responsabilidade social envolve-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contratos estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria. Cabe à empresa transmitir os valores de seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia de fornecedores, tomando-o como orientador em casos de conflitos de interesse. A empresa deve conscientizar-se de seu papel no fortalecimento da cadeia de fornecedores, atuando no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência. Compreende: seleção, avaliação e parceria com fornecedores.
e) Consumidores/ clientes	A responsabilidade social em relação aos clientes e consumidores exige da empresa o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral. Informações detalhadas devem estar incluídas nas embalagens e deve ser assegurado suporte para o cliente antes, durante e após o consumo. A empresa deve alinhar-se aos interesses do cliente e buscar satisfazer suas necessidades. Compreende: dimensão social do consumo.
f) Comunidade	A comunidade em que a empresa está inserida fornece-lhe infra-estrutura e o capital social representado por seus funcionários e parceiros, contribuindo decisivamente para a viabilização de seus negócios. O investimento pela empresa em ações que tragam benefícios para a comunidade é uma contrapartida justa, além de reverter em ganhos para o ambiente interno e na percepção que os clientes têm da própria empresa. O respeito aos costumes e às culturas locais e o empenho na educação e na disseminação de valores sociais devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais. Compreende: relações com a comunidade local, ação social e trabalho voluntário.

g) Governo e sociedade	A empresa deve relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo as leis e mantendo interações dinâmicas com seus representantes, visando a constante melhoria das condições sociais e políticas do país. O comportamento ético pressupõe que as relações entre a empresa e os governos sejam transparentes para a sociedade, os acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e distribuidores. Cabe à empresa manter uma atuação política coerente com seus princípios éticos e que evidencie seu alinhamento com os interesses da sociedade. Compreende: transparência política e liderança social.
------------------------	---

QUADRO 14: Temas sociais (adaptado Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2000).

Os desdobramentos necessários nos temas sociais ficam a critério da empresa que elege os aspectos em que pretende se destacar junto aos seus *stakeholders*.

Ainda com relação à definição da estratégia de atuação social, propõe-se que a empresa utilize o Quadro de Referência, no qual se estabelece o nível de atuação social desejado.

O quadro 15 estabelece grau de 0 a 5, sendo: 0 = Não existe ou não há interesse; 1 = Muito fraco; 2 = Fraco; 3 = Regular; 4 = Bom; e 5 = Excelente. Quando o tema avaliado não se aplica ao caso da empresa, este deve ser excluído.

Tema Social	Nível de atendimento desejado									
a) Valores e transparência	0	1	2	3	4	5				
b) Público interno	0	1	2	3	4	5				
c) Meio ambiente	0	1	2	3	4	5				
d) Fornecedores	0	1	2	3	4	5				
e) Consumidores/clientes	0	1	2	3	4	5				
f) Comunidade	0	1	2	3	4	5				
g) Governo e sociedade	0	1	2	3	4	5				

QUADRO 15: Quadro de referência

Definida a estratégia de atuação social, o modelo propõe indicadores de tendência que orientam a estratégia de atuação social. No entanto, para melhor

visualização da estratégia social definida, sugere-se a elaboração do Radar da Responsabilidade Social Empresarial.

4.4 RADAR DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Para Stewart (1998, p. 218), “os gráficos de radar permitem a criação de um quadro coerente de vários tipos heterogêneos de dados”. Beuren, Colauto e Manbrini (2002) ressaltam que “suas aplicações resultam em uma alternativa para visualizar, de forma simultânea, diversas dimensões.

O Navegador do Capital Intelectual, proposto por Stewart (1998), foi elaborado com base no gráfico do tipo radar. Inicia com um círculo, e do centro irradiam o número de linhas que se deseja avaliar, como se fosse uma tela de radar. No centro é colocado o zero que representa o não atendimento do indicador eleito. Por outro lado, quanto maior o atendimento do indicador, mais próximo ele estará da extremidade do eixo, onde ele cruza o círculo.

Devido à abrangência da responsabilidade social empresarial, a proposta do SIGRESE utiliza a idéia do Navegador do Capital Intelectual. Nesse caso, após a definição das ações sociais consideradas prioritárias pela empresa, por meio dos indicadores do Quadro de Referência com o respectivo nível de atuação social desejado, esses dados são transferidos para um gráfico denominado Radar da Responsabilidade Social Empresarial.

O Radar da Responsabilidade Social Empresarial, além de proporcionar uma visão geral sobre sua atuação social desejada, também permite à empresa fazer um diagnóstico e uma avaliação sobre as prioridades estabelecidas no Quadro de Referência.

4.5 INDICADORES

Os indicadores de tendência e ocorrência que são utilizados no gerenciamento da responsabilidade social empresarial, assumem importância à medida que a estratégia social é orientada e avaliada por meio desses indicadores.

4.5.1 INDICADORES SOCIAIS

Após a definição da estratégia social, cabe à empresa escolher os indicadores sociais que melhor avaliem internamente a sua prática de responsabilidade social.

No modelo proposto, considerando que esses indicadores fazem parte do *Balanced Scorecard* corporativo dos indicadores sociais elencados no quadro 12, do capítulo 3, recomenda-se limitar o número de indicadores sociais. Como já mencionado anteriormente, esses indicadores sociais são escolhidos a partir da estratégia da empresa.

Contudo, caso a empresa desejar fazer uma avaliação mais global sobre seu desempenho social, poderá utilizar um número maior de indicadores sociais. Os indicadores sociais sugeridos no modelo podem ser ampliados, reduzidos ou modificados, segundo os interesses e especificidades de cada empresa.

Para a definição dos indicadores sociais a serem adotados, a empresa pode utilizar a lista de verificação constante no quadro 12, do capítulo 3, que faz questionamentos a respeito da descrição da medida, do objetivo, da frequência, da fonte de dados e de quem irá aplicar a medida.

4.5.2 MÉTRICAS PARA OS INDICADORES SOCIAIS

A definição das métricas para os indicadores sociais representa a etapa seguinte ao da escolha das medidas a serem utilizadas. Para tal, é importante realizar os questionamentos constantes no quadro 13, do capítulo 3.

Apresentam-se, como sugestão, no quadro 16, métricas para os indicadores sociais com o intuito de avaliar internamente sua atuação social. Contudo, a empresa deve estabelecer parâmetros, padrões de comparabilidade para esses indicadores sociais, como, por exemplo, a evolução histórica dos indicadores, *benchmarking*, a forma como a empresa está em relação à média do mercado e em relação aos concorrentes. Recomenda-se que as métricas a serem adotadas pela empresa levem em conta a disponibilidade e facilidade de acesso às informações. A critério da empresa, a base dos dados pode ser: anual, semestral, bimestral ou mensal.

Indicadores sociais	Métricas sugeridas
Perspectiva Financeira	
a) Investimentos em ações sociais internas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valor aplicado em ações sociais internas; ➤ Percentual do faturamento líquido aplicado em ações sociais internas.
b) Investimentos em ações sociais externas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valor aplicado em ações sociais externas; ➤ Percentual do faturamento aplicado em ações sociais externas.
c) Participação nos resultados e bonificação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valor pago como participação e bonificação; ➤ Percentual distribuído como participação e bonificação sobre o resultado; ➤ Percentual dos valores distribuídos em relação à folha de pagamento bruta.
d) Multas por infração a códigos e leis	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valor pago em multas por infração a códigos e leis.
e) Custos gerados por acidentes de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valor do custo gerado por acidentes de trabalho.
Perspectiva do Cliente	
a) Política de <i>marketing</i> e comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N° de processos administrativos (Procon, Vigilância Sanitária, etc.); ➤ N° de peças de comunicação retiradas de circulação.
b) Excelência no atendimento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N° de reclamações recebidas de clientes; ➤ N° de inovações implantadas em função do Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC; ➤ Total de ligações atendidas pelo SAC.
c) Conhecimento dos danos potenciais dos produtos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N° de autuações recebidas; ➤ Valor investido em pesquisas.
d) Ética e transparência	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formas de incorporação dos valores da organização.
e) Relações com a concorrência	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N° de denúncias/processos por concorrência desleal.
Perspectiva dos processos internos	
a) Minimização de entradas e saídas de materiais	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N° de projetos visando à minimização de entradas e saídas de materiais; ➤ Total de recursos investidos em programas de melhoria ambiental; ➤ Percentual do faturamento bruto aplicado em programas e projetos de melhoria ambiental.

b) Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida dos produtos.	➤ N° de autuações/multas por violação às normas de proteção ambiental.
c) Relações com trabalhadores terceirizados	➤ Percentual de trabalhadores terceirizados em relação ao total da força de trabalho.
d) Trabalho infantil na cadeia produtiva	➤ N° de autuações recebidas por trabalho infantil na cadeia.
e) Seleção e avaliação de fornecedores	➤ Percentual de fornecedores que foram inspecionados quanto às práticas de responsabilidade social.
f) Apoio ao desenvolvimento de fornecedores	➤ Percentual de fornecedores que receberam apoio em seu desenvolvimento.
g) Comprometimento da empresa com a causa ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valor investido em projetos que envolvam questões ambientais. ➤ Percentual do faturamento bruto investido em projetos que envolvam questões ambientais.
h) Divulgação do Balanço Social	➤ N° de meios de comunicação utilizados para a divulgação do Balanço Social.
i) Manutenção de Auditoria Social	➤ Periodicidade da realização da auditoria social.
j) Diálogo com partes interessadas	➤ N° de indicadores de desempenho para avaliar diálogo com <i>stakeholders</i> .
k) Práticas anticorrupção e propina	➤ N° de auditorias realizadas para coibir a corrupção e a propina.
l) Gerenciamento do impacto da empresa junto à comunidade entorno	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N° de projetos relacionados ao impacto da empresa junto à comunidade entorno; ➤ Valor investido em projetos relacionados ao impacto da empresa junto à comunidade entorno; ➤ N° de reclamações relacionados ao impacto da empresa junto à comunidade entorno.
m) Relações com organizações locais	➤ N° de campanhas educacionais e/ou paralisações ocorridas na empresa.
n) Relações com Sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N° de dias de paralisações ocorridas na empresa; ➤ N° de reuniões dos dirigentes da empresa com representantes dos sindicatos.
o) Instalações e equipamentos ergonômicos	➤ Valor investido em projetos relacionados à ergonomia.
p) Instalações e equipamentos com controle de emissão de resíduos e de ruídos	➤ Valor investido em controle de emissão de resíduos e de ruídos.

Perspectiva do aprendizado e crescimento	
a) Gestão participativa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N° de representantes de funcionários que participam em comitês de gestão, encarregados da formulação da estratégia.
b) Enraizamento das crenças e valores na Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N° de projetos relacionados ao enraizamento das crenças e valores na cultura organizacional; ➤ N° de pessoas envolvidas nos projetos relacionados ao enraizamento das crenças e valores na cultura organizacional.
c) Compromisso com o futuro das crianças	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N° de programas relacionados à aprendizagem para empregar menores entre 14 e 16 anos de idade; ➤ N° de programas internos de integração e apoio aos filhos dos funcionários; ➤ N° de crianças envolvidas com programas relacionados com o futuro das crianças.
d) Valorização da diversidade	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N° de funcionários portadores de necessidades especiais; ➤ Percentual de mulheres em relação ao total de funcionários; ➤ Percentual de mulheres em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais; ➤ Percentual de mulheres negras e pardas em relação ao total de funcionários; ➤ Percentual de mulheres negras e pardas em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais; ➤ Percentual de homens negros e pardos em relação ao total de funcionários; ➤ Percentual de homens negros e pardos em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais; ➤ Percentual de funcionários com idade acima de 45 anos em relação ao número total de funcionários; ➤ Salários médios mensais em cargos gerenciais – mulheres brancas; ➤ Salários médios mensais em cargos gerenciais – mulheres negras e pardas; ➤ Salários médios mensais em cargos gerenciais – homens brancos; ➤ Salários médios mensais em cargos gerenciais – homens negros e pardos.
e) Comportamento frente às demissões	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Percentual de reclamações trabalhistas em relação ao número total de demitidos; ➤ Percentual de demitidos acima de 45 anos de idade em relação ao número total de demitidos. ➤ Número de funcionários beneficiados por serviços de apoio de recolocação e/ou capacitação.
f) Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Percentual do faturamento bruto aplicado em desenvolvimento pessoal e profissional; ➤ N° de funcionários beneficiados com programas de desenvolvimento pessoal e profissional; ➤ Valor aplicado em capacitação e treinamento

g) Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valor investido em saúde, segurança e condições de trabalho; ➤ Percentual do valor aplicado em saúde, segurança e condições de trabalho em relação ao faturamento bruto da empresa; ➤ Divisão da maior remuneração pela menor remuneração em espécie paga pela empresa; ➤ Média de horas extras por funcionário; ➤ Média de acidentes de trabalho por funcionário; ➤ Percentual de acidentes de trabalho que resultaram em mutilação ou outros danos à integridade física dos funcionários e prestadores de serviço, com afastamento permanente do cargo.
h) Preparação para aposentadoria	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valor aplicado em previdência privada para os funcionários; ➤ Valor aplicado em preparação para aposentadoria, exceto previdência privada.
i) Educação ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nº de campanhas envolvendo a educação ambiental; ➤ Nº de pessoas envolvidas nas campanhas de educação ambiental. ➤ Valor aplicado em campanhas de educação ambiental
j) Estímulo ao voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nº de horas pagas destinadas ao trabalho voluntário; ➤ Nº de horas de voluntariado prestadas pelos funcionários não pagas pela empresa; ➤ Percentual de funcionários envolvidos com trabalho voluntário.
k) Liderança e influência social	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nº de funcionários envolvidos com a comunidade.
l) Participação em projetos sociais governamentais	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valor investido em projetos sociais governamentais.
m) Participação nos resultados e bonificação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valor pago como participação e bonificação; ➤ Percentual distribuído como participação e bonificação sobre resultado; ➤ Percentual dos valores distribuídos em relação à folha de pagamento bruta.
n) Participação em projetos sociais comunitários	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valor investido em projetos sociais nas comunidades entorno

QUADRO 16: Indicadores sociais e respectivas métricas sugeridas

A partir das métricas definidas, sugere-se a elaboração de um ‘painel de controle’ para análise da responsabilidade social empresarial. Esse ‘painel de

controle' também auxiliará a empresa no monitoramento e na geração de metas que irão proporcionar o *feedback* necessário para orientar a estratégia.

4.6 APLICAÇÃO DOS DEZ TESTES DO *PERFORMANCE PRISM*

Além de responder às questões da lista de verificação, constante no quadro 15, propõe-se que a empresa submeta os indicadores sociais escolhidos aos dez testes do *Performance Prism*, conforme ilustrado no figura 19.

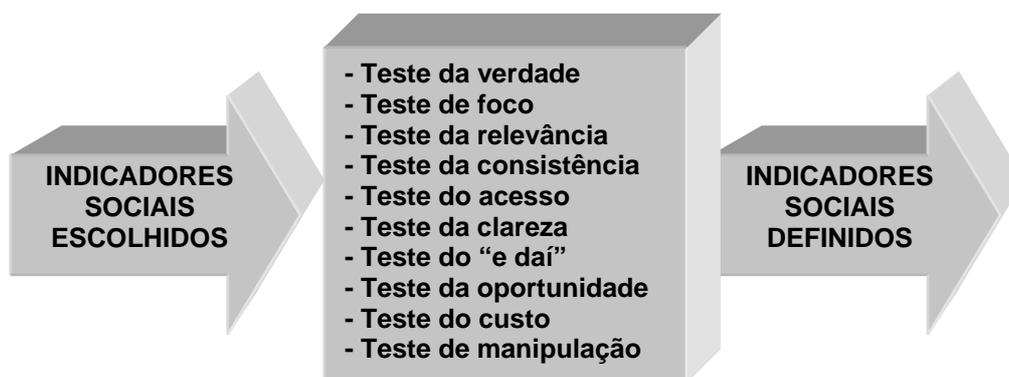


FIGURA 19: Aplicação dos dez testes do *Performance Prism*

O objetivo da aplicação dos dez testes é o de confirmar se os indicadores escolhidos realmente traduzem as informações desejadas e necessárias para o gerenciamento da responsabilidade social empresarial.

O capítulo seguinte apresenta a aplicação desse modelo numa indústria do ramo fumageiro, estabelecida no município de Vera Cruz – RS.

5 APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Neste capítulo é apresentada a aplicação do modelo Sistema de Gerenciamento da Responsabilidade Social Empresarial – SIGRESE numa empresa industrial do ramo fumageiro. O objetivo principal é demonstrar a aplicabilidade do modelo, bem como permitir que conhecimentos novos sejam agregados ao presente trabalho.

Após a descrição da empresa, apresenta-se a aplicação do modelo, nas seguintes etapas: declaração da missão da empresa; realização de *workshop* com os executivos responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico da empresa; posicionamento estratégico quanto à responsabilidade social empresarial; definição da estratégia; elaboração do radar da responsabilidade social empresarial; escolha dos indicadores sociais; definição das métricas; e aplicação dos dez testes do *Performance Prism*.

5.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

Visando contribuir para a compreensão dos resultados obtidos na aplicação do modelo, a seguir, com base em informações fornecidas pela empresa, apresenta-se o histórico, o posicionamento no mercado, as atividades desenvolvidas e os principais clientes da empresa pesquisada.

5.1.1 HISTÓRICO

O grupo DIMON Incorporated, com sede em Danville, no Estado da Virgínia, Estados Unidos, tem mais de 200 anos de tradição no mercado mundial do fumo.

A DIMON do Brasil Tabacos Ltda. foi criada, oficialmente, em 26 de janeiro de 1996, com a fusão da Dibrell do Brasil Tabacos Ltda. e da Tabra – Exportadora de Tabacos do Brasil Ltda.

O Grupo Dibrell iniciou suas atividades no Brasil em 1981, com a aquisição da empresa Verafumos Ltda., que pertencia à empresa belga Tabacofina. Tanto esta empresa, fundada em 1941, como outras que participaram da fusão, tinham origens em empresas menores, criadas anteriormente, sendo a mais antiga delas a Loewenhaupt & Cia Ltda., surgida em 1933, no município de Venâncio Aires.

A DIMON do Brasil é o resultado de diversas uniões e incorporações anteriores que representam uma história de mais de 70 anos.

5.1.2 POSICIONAMENTO NO MERCADO

A DIMON do Brasil ocupa, hoje, uma posição de vanguarda entre as empresas que produzem fumo no Brasil, tanto pela sua expressão, como pela tecnologia que adota e por sua política de gestão aberta a mudanças, o que a torna uma das mais competitivas.

A sede da empresa fica na cidade de Vera Cruz com escritório central, armazéns e centro de pesquisas, possuindo mais duas filiais uma em Santa Cruz do Sul e outra em Venâncio Aires, no Estado do Rio Grande do Sul. A empresa também possui unidades de compras em Araranguá, Palmitos e Rio do Sul, no Estado de Santa Catarina, e em União da Vitória, no Estado do Paraná. Todo o fumo adquirido nas diversas unidades é transferido para as unidades industriais de Santa Cruz do Sul e de Venâncio Aires, onde são processados mais de 150 milhões de quilos de fumo por ano. Para o ano de 2005, a empresa deve aumentar sua capacidade para mais de 160 milhões de quilos. Nessas sete unidades trabalham 630 funcionários efetivos e aproximadamente 3.000 temporários, por ocasião da safra que se estende de janeiro a julho. Além do seu quadro de

funcionários, a empresa também possui 350 posições terceirizadas, principalmente nos setores de vigilância, limpeza, manutenção e refeitório.

Do quadro de funcionários efetivos, mais de 300 são técnicos especializados, divididos em orientadores agrícolas e de pesquisa, supervisores e gerentes, para prestar assistência técnica aos 40.000 produtores cadastrados para a safra de 2005, distribuídos em mais de 400 municípios dos três Estados do Sul do Brasil.

O Grupo DIMON ocupa o segundo lugar na comercialização de fumo em nível mundial e o terceiro lugar no Brasil. Possui subsidiárias em mais de 30 países, abrangendo os cinco Continentes. Na América Latina, além do Brasil, possui unidades na Argentina, Guatemala, México, Paraguai e na República Dominicana.

5.1.3 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

A produção de fumo, em geral, é desenvolvida em pequenas propriedades, em média com 17 hectares, dos quais apenas uma área de dois hectares, aproximadamente, é utilizada para a cultura do fumo. A fumicultura é uma atividade que permite uma das maiores receitas por hectare.

No relacionamento com o produtor, é utilizado o sistema integrado, no qual a empresa fornece as sementes, os adubos, os defensivos, os corretivos, os implementos e a assistência técnica. Em contrapartida, o produtor se compromete a produzir e a vender a totalidade de sua produção de fumo para a DIMON do Brasil, a preços previamente estabelecidos. Além de financiar o produtor com recursos próprios, a empresa também obtém e avaliza os financiamentos bancários do Crédito Rural, destinados ao custeio e a investimentos necessários à produção.

A DIMON somente trabalha com o beneficiamento de fumo, não tendo produção de cigarros no Brasil, nem em outros lugares do mundo.

Além das atividades inerentes à produção e ao beneficiamento de fumo, a DIMON do Brasil também se destaca nas comunidades onde atua através de seus programas voltados ao meio ambiente e à área social, em geral.

5.1.4 PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

A DIMON do Brasil se destaca na prática da responsabilidade social através de suas ações realizadas no cotidiano. A empresa possui a certificação da ISO 9001, ISO 14.001 e da OHSAS 18001, desde 2003. Os recursos aplicados em ações sociais, no ano fiscal de 2003, foram em torno de 14,5 milhões de reais.

O trabalho desenvolvido pela DIMON do Brasil, especialmente no ano de 2003, representa um marco em termos de alcance da meta em tornar-se uma das melhores empresas para se trabalhar. Todos os esforços na área social da empresa conduzem cada vez mais para uma consolidação da prática da responsabilidade social.

De acordo com o Diretor Presidente, cabe às empresas um grande papel como agentes transformadores da sociedade e a DIMON do Brasil acredita e trabalha para que essa transformação ocorra, tendo a certeza de que esse desafio só será alcançado com um esforço combinado de pessoas em direção a um objetivo comum.

As ações sociais a serem realizadas são definidas pela diretoria da empresa, através do atendimento de demandas sociais identificadas pelo pessoal de campo e pela própria diretoria. A empresa não apóia partidos políticos, igrejas e nem clubes esportivos. Também não permite repasses de recursos para prefeituras, mas, sim, para entidades filantrópicas, como hospitais, APAEs, COPAMEs, entre outras. O apoio a escolas do interior e ao SENAI é feito através da doação de equipamentos.

Como ilustração, encontram-se no Anexo A e B o Balanço Social e as principais práticas relacionadas ao corpo funcional da Dimon do Brasil.

5.2 APLICAÇÃO DO MODELO

Na aplicação do modelo, foram consideradas as informações coletadas de documentos, bem como de entrevistas com diretores e funcionários da empresa. O

posicionamento estratégico e os temas foram definidos pelo corpo diretivo da empresa.

A seguir, são apresentadas todas as etapas da aplicação do modelo.

5.2.1 ANÁLISE DA MISSÃO DA EMPRESA

A missão da empresa DIMON do Brasil é: “Produzir e fornecer fumos com qualidade, que atendam consistentemente as necessidades dos clientes e que proporcionem retorno satisfatório para a continuidade e crescimento da organização, melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, desenvolvimento da comunidade, respeitando o meio ambiente”.

Além da missão, a empresa também tem formalizada a sua visão e seus princípios e valores. Visão: “Ser o fornecedor preferencial de fumo para os manufactureiros”. Os princípios/valores elencados pela empresa são: “Satisfação do cliente; rentabilidade, valorização das pessoas; ética e integridade; respeito ao meio ambiente; e trabalho em equipe”.

Com relação especificamente à responsabilidade social, a empresa compromete-se em:

- conduzir seus negócios com integridade e com total obediência às leis e aos regulamentos vigentes no país;
- fornecer tabaco em folha de alta qualidade e produzido de acordo com as melhores práticas agrícolas, contribuindo para a proteção do meio ambiente;
- zelar pela saúde e segurança de seus funcionários e promover seu bem-estar;
- conduzir seus negócios valorizando as questões sociais e econômicas do país, incluindo treinamento apropriado e oportunidades de promoção aos seus funcionários, bem como o bem-estar e a proteção dos produtores e seus familiares;
- participar ativamente no sentido de erradicar o trabalho infantil na pequena propriedade rural, estimulando a permanência de crianças e adolescentes na escola;

- contribuir com o bem-estar social e econômico do país; e
- estabelecer um efetivo Programa de Responsabilidade Social.

Salienta-se que todas as informações relativas à missão, à visão, aos princípios/valores e o compromisso com responsabilidade social empresarial encontram-se emolduradas e afixadas no *hall* de entrada da matriz em Vera Cruz, conforme Anexo E. O Programa de Responsabilidade Social encontra-se ainda em fase de implantação.

5.2.2 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO QUANTO À RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Para o posicionamento estratégico, a empresa levou em consideração as ‘cinco forças competitivas de Porter’ adaptadas, conforme figura 18, apresentada no modelo.

O posicionamento estratégico da DIMON do Brasil é influenciado diretamente pela missão e estratégia da DIMON Incorporated e as pressões dos clientes estabelecidos no exterior também contribuem no seu posicionamento quanto às práticas de responsabilidade social.

5.2.3 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA SOCIAL DA EMPRESA

A definição da estratégia da empresa DIMON do Brasil foi realizada com base no posicionamento estratégico definido anteriormente. Os temas sociais sugeridos no modelo serviram de facilitadores na definição da estratégia de atuação social.

Para a definição da estratégia foram realizadas reuniões com seu corpo diretivo, sendo que após, foram sistematizadas as contribuições do grupo, resultando na estratégia de atuação social apresentada no Quadro 17.

Observou-se que o nível de atendimento desejado em cada tema social foi estabelecido para atender à estratégia da empresa nas questões relacionadas ao seu desempenho social. O Quadro 17 apresenta esse desempenho social desejado.

Tema Social	Nível de atendimento desejado												
a) Valores e transparência	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>0</td><td></td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td>3</td><td></td><td>4</td><td></td><td>5</td><td>X</td> </tr> </table>	0		1		2		3		4		5	X
0		1		2		3		4		5	X		
b) Público interno	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>0</td><td></td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td>3</td><td></td><td>4</td><td></td><td>5</td><td>X</td> </tr> </table>	0		1		2		3		4		5	X
0		1		2		3		4		5	X		
c) Meio ambiente	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>0</td><td></td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td>3</td><td></td><td>4</td><td></td><td>5</td><td>X</td> </tr> </table>	0		1		2		3		4		5	X
0		1		2		3		4		5	X		
d) Fornecedores	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>0</td><td></td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td>3</td><td></td><td>4</td><td></td><td>5</td><td>X</td> </tr> </table>	0		1		2		3		4		5	X
0		1		2		3		4		5	X		
e) Consumidores/clientes	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>0</td><td></td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td>3</td><td></td><td>4</td><td></td><td>5</td><td>X</td> </tr> </table>	0		1		2		3		4		5	X
0		1		2		3		4		5	X		
f) Comunidade	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>0</td><td></td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td>3</td><td></td><td>4</td><td>X</td><td>5</td><td></td> </tr> </table>	0		1		2		3		4	X	5	
0		1		2		3		4	X	5			
g) Governo e sociedade	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>0</td><td></td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td>3</td><td></td><td>4</td><td>X</td><td>5</td><td></td> </tr> </table>	0		1		2		3		4	X	5	
0		1		2		3		4	X	5			

QUADRO 17: Desempenho social desejado

A partir da análise do Quadro 17, constata-se que a empresa pretende atuar em todos os temas sociais sugeridos pelo modelo.

Salienta-se que no tema ‘fornecedores’ a sua atuação concentra-se especialmente nos produtores rurais que fornecem o tabaco, matéria-prima utilizada no processo de manufatura. A empresa opera por meio de um sistema integrado com seus produtores de tabaco. Esse sistema consiste num processo de integração vertical entre indústria e produtor, no qual a indústria exerce influência direta na produção do tabaco, incluindo desde planejamento das safras, assistência técnica e financeira, insumos de alta qualidade, garantia de compra total da safra contratada, levantamento de custos e negociação de preços, incluindo-se também programas de responsabilidade social e procedimentos de preservação ambiental, conforme apresentado na FIGURA 20.

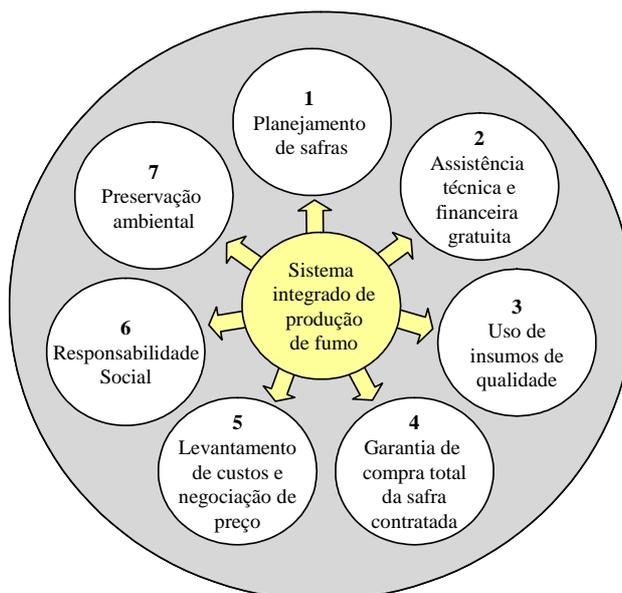


FIGURA 20 – Sistema integrado de produção, adaptado Sindifumo, 2004.

Além do aspecto dos fornecedores, merece destaque a questão relacionada ao tema ‘consumidores/clientes’, em que a empresa possui preocupação com a redução dos insumos tóxicos utilizados pelos produtores no processo produtivo do tabaco. Um dos fatores sobre os quais a empresa não possui controle refere-se aos potenciais malefícios causados pelo tabaco aos seus usuários, considerado pela empresa como algo inerente ao seu produto.

O nível de atendimento desejado nos demais temas sociais é considerado relativamente alto; contudo, a empresa entende que as metas são alcançáveis no desenvolvimento de suas atividades.

A seguir é apresentado o radar da responsabilidade social que permite uma melhor visualização da estratégia social da empresa.

5.2.4 ELABORAÇÃO DO RADAR DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A proposta do SIGRESE, como já referido, utiliza a idéia do Navegador do Capital Intelectual de Stewart (1998) devido à heterogeneidade dos dados a serem apresentados. Nesse caso, após a definição das ações sociais consideradas prioritárias pela empresa, por meio dos orientadores da estratégia social do Quadro

de Referência com o respectivo nível de atuação social desejado, esses dados são transferidos para um gráfico denominado Radar da Responsabilidade Social Empresarial.

O Radar da Responsabilidade Social Empresarial, além de proporcionar uma visão geral sobre sua atuação social desejada, também permite à empresa fazer um diagnóstico e uma avaliação sobre as prioridades estabelecidas no Quadro de Referência.

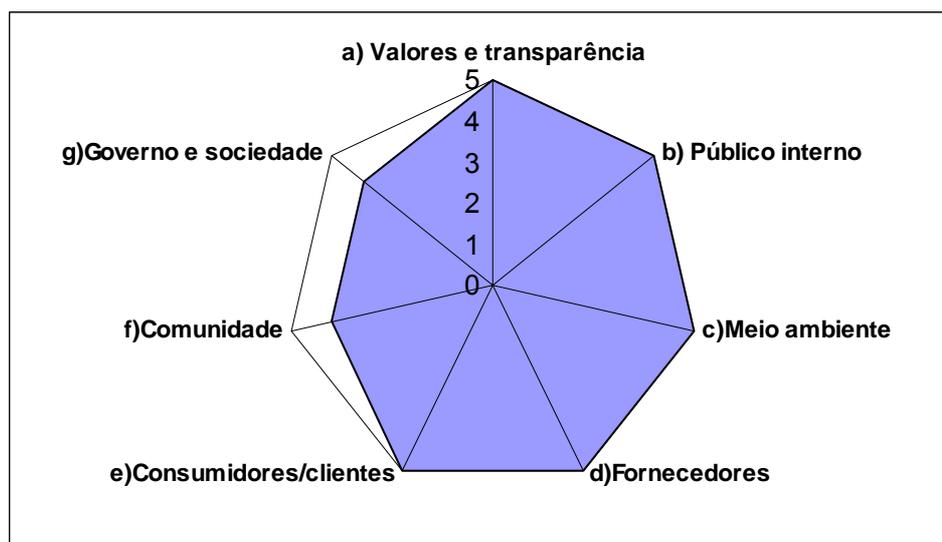


FIGURA 21: Radar da responsabilidade social empresarial

A figura 21 evidencia que a empresa pretende atingir a excelência na sua atuação social com exceção dos temas ‘comunidade’ e ‘governo e sociedade’, nos quais pretende atingir a atuação classificada como ‘boa’, de acordo com o Quadro 14.

A etapa seguinte na aplicação do modelo foi a identificação dos indicadores sociais utilizados pela empresa.

5.2.5 ESCOLHA DOS INDICADORES SOCIAIS E RESPECTIVAS MÉTRICAS

As escolhas dos indicadores e respectivas métricas, realizada a partir da estratégia de atuação social desejada, constitui-se para a DIMON do Brasil uma tarefa importante para a avaliação da consecução dos objetivos estabelecidos.

Para avaliar a sua atuação social, a empresa DIMON do Brasil utiliza os indicadores e as respectivas métricas, descritos no Quadro 18.

Indicadores sociais	Métricas utilizadas
Perspectiva Financeira	
f) Investimentos em ações sociais internas	➤ Valor aplicado em ações sociais internas
g) Investimentos em ações sociais externas	➤ Valor aplicado em ações sociais externas
h) Participação nos resultados e bonificação	➤ Valor pago como participação e bonificação
Perspectiva do Cliente	
a) Ética e transparência	➤ Formas de incorporação dos valores da organização
Perspectiva dos processos internos	
q) Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida dos produtos	➤ N° de autuações/multas por violação às normas de proteção ambiental
r) Relações com trabalhadores terceirizados	➤ Percentual de trabalhadores terceirizados em relação ao total da força de trabalho
s) Critérios de seleção e avaliação de fornecedores (produtores)	➤ Percentual de fornecedores que foram inspecionados quanto às práticas de responsabilidade social
t) Apoio ao desenvolvimento de fornecedores (produtores)	➤ Percentual de fornecedores que receberam apoio em seu desenvolvimento
u) Comprometimento da empresa com a causa ambiental	➤ Valor investido em projetos que envolvam questões ambientais
v) Divulgação do Balanço Social	➤ N° de meios de comunicação utilizados para a divulgação do Balanço Social
w) Manutenção de Auditoria Social	➤ Periodicidade da realização da auditoria social
x) Práticas anticorrupção e propina	➤ N° de auditorias realizadas para coibir a corrupção e a propina
Perspectiva do aprendizado e crescimento	
n) Enraizamento das crenças e valores na Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N° de pessoas envolvidas nos projetos relacionados ao enraizamento das crenças e valores na cultura organizacional ➤ N. de projetos relacionados ao enraizamento das crenças e valores na cultura organizacional
o) Compromisso com o futuro das crianças	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N° de programas internos de integração e apoio aos filhos dos funcionários ➤ N° de crianças envolvidas com programas relacionados com o futuro das crianças

p) Valorização da diversidade	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N° de funcionários portadores de necessidades especiais ➤ Percentual de mulheres em relação ao total de funcionários
q) Comportamento frente às demissões	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Percentual de reclamações trabalhistas em relação ao número total de demitidos
r) Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N° de funcionários beneficiados com programas de desenvolvimento pessoal e profissional ➤ Valor aplicado em capacitação e treinamento
s) Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valor investido em saúde, segurança e condições de trabalho ➤ Média de horas extras por funcionário ➤ Média de acidentes de trabalho por funcionário ➤ Percentual de acidentes de trabalho que resultaram em mutilação ou outros danos à integridade física dos funcionários e prestadores de serviço, com afastamento permanente do cargo ➤ Valor aplicado em campanhas de educação ambiental
t) Preparação para aposentadoria	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valor aplicado em previdência privada para os funcionários
u) Educação ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N° de campanhas envolvendo a educação ambiental ➤ N° de pessoas envolvidas pelas campanhas de educação ambiental
v) Estímulo ao voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N° de horas de voluntariado prestadas pelos funcionários não pagas pela empresa ➤ Percentual de funcionários envolvidos com trabalho voluntário
w) Liderança e influência social	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N° de funcionários envolvidos com a comunidade
x) Participação em projetos sociais comunitários	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valor investido em projetos sociais nas comunidades entorno
y) Participação nos resultados e bonificação	<ul style="list-style-type: none"> ≥ Valor pago como participação e bonificação

QUADRO 18: Indicadores e métricas utilizadas pela DIMON do Brasil

Com relação aos indicadores, foi acrescido o indicador 'Participação em projetos sociais comunitários', conforme mencionado anteriormente, pois a empresa não apóia projetos governamentais.

Já no que diz respeito às métricas, a empresa utiliza também as seguintes: valor investido em projetos sociais nas comunidades entorno, valor aplicado em

ambiental										
j) Divulgação do Balanço Social	sim									
k) Manutenção de Auditoria Social	sim									
l) Práticas anticorrupção e propina	sim									
z) Enraizamento das crenças e valores na Cultura Organizacional	sim									
aa) Compromisso com o futuro das crianças	sim									
bb) Valorização da diversidade	sim									
cc) Comportamento frente às demissões	sim									
dd) Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade	sim									
ee) Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho	sim									
ff) Preparação para aposentadoria	sim									
gg) Educação ambiental	sim									
hh) Estímulo ao voluntariado	sim									
ii) Liderança e influência social	sim									
jj) Participação em projetos sociais comunitários	sim									
kk) Participação nos resultados e bonificação	sim									

QUADRO 19: Desempenho nos testes do *Performance Prism*.

Com base nas informações do Quadro 19, observa-se que os indicadores, bem como as respectivas métricas, tiveram desempenho favorável, não merecendo nenhum destaque em especial.

5.3 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO MODELO

Os resultados apresentados na aplicação parcial do modelo são considerados satisfatórios, demonstrando a sua contribuição no processo de gerenciamento da responsabilidade social empresarial. Mesmo na empresa DIMON do Brasil, que já possui certificações relacionadas à responsabilidade social, foi possível observar que a metodologia utilizada no modelo permite que todas as ações sociais desenvolvidas pela empresa estejam alinhadas à sua estratégia de atuação global.

Segundo o depoimento do diretor financeiro da DIMON do Brasil, as ações sociais realizadas pela empresa são expressivas, tendo, que o investimento na área social, no último ano, sido da ordem de 14,5 milhões de reais, realizado sem que a empresa tivesse mecanismos efetivos para o gerenciamento da sua responsabilidade social. Para tal, o SIGRESE irá contribuir para um efetivo gerenciamento de suas ações sociais, uma vez que o mercado no qual a empresa atua impõe um comportamento socialmente responsável.

Na aplicação do SIGRESE, constatou-se que alguns indicadores e algumas métricas propostas no modelo não se aplicam à empresa. Por outro lado, observou-se também que a empresa utiliza indicadores e métricas que não constavam na proposta inicial do modelo e que foram a ele integralizadas, pelo fato de representarem formas de identificar e mensurar ações sociais.

Com relação ao número de indicadores e métricas apresentados no modelo e os utilizados pela DIMON do Brasil, ressalta-se que a empresa optou por aplicar o modelo com a utilização de um número menor de indicadores e métricas. Isso se explica devido ao fato de o modelo propor um número maior de indicadores e métricas, visando atender as necessidades específicas de cada empresa.

No caso da DIMON do Brasil, o Quadro 20 ilustra o número de indicadores efetivamente utilizados pela empresa no gerenciamento da responsabilidade social.

Perspectivas	Modelo		DIMON do Brasil	
	Indicadores	Métricas	Indicadores	Métricas
Financeira	5	9	3	3
Clientes	5	9	1	1
Processos internos	16	22	8	8
Aprendizado e crescimento	14	45	12	22
Total	40	85	24	34

QUADRO 20: Resultado da aplicação do modelo

De um modo geral, os resultados relativos à utilização do SIGRESE somente podem ser avaliados no longo prazo, pois as ações sociais envolvem a estratégia da empresa, sendo necessária a sua aplicação em um ano para que após, nos anos seguintes, se possa verificar e avaliar os resultados.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do estudo realizado, bem como sugestões para trabalhos futuros, no sentido de ampliar e aprofundar os estudos sobre o tema pesquisado.

6.1 CONCLUSÕES

O tema responsabilidade social empresarial é muito amplo. Necessita, ainda, da consolidação de conceitos, visando à caracterização de uma forma mais acurada em que consiste ser uma empresa socialmente responsável. Como esse tema envolve aspectos culturais, ele não pode ser imposto, devendo ser voluntário e brotar de dentro da empresa, devendo a sua adesão ser deliberada.

No decorrer do estudo observou-se que no meio empresarial o tema responsabilidade social empresarial, além de ser um tema relativamente novo, é confundido com filantropia pelos empresários e pela comunidade como um todo. Uma das principais características da responsabilidade social empresarial é o período de tempo pelo qual essas ações se estendem e não pelas ações isoladas, como é o caso da filantropia. Isso significa que as ações sociais devem ser executadas de forma pró-ativa e contínua e, para tal, elas demandam gerenciamento.

Nesse aspecto, o SIGRESE demonstra de forma clara e objetiva a maneira pela qual a empresa pode gerenciar suas ações sociais, salientando-se que o início da prática da responsabilidade social empresarial é a inclusão desta na missão. É por meio da missão que se deflagra todo processo de gestão, na qual a empresa

define a sua estratégia social com a posterior escolha dos indicadores e das respectivas métricas que melhor representam a sua atuação social, propiciando o *feedback* necessário para a realimentação da estratégia empresarial.

A critério das empresas, os temas sociais sugeridos no modelo podem ser ampliados ou reduzidos de acordo com os seus interesses. O Quadro de Referência, além de servir como um guia, no qual a empresa estabelece o nível de responsabilidade social que pretende atingir nos respectivos temas, faz com que a empresa, a partir das suas crenças e valores, insira na sua estratégia de atuação a prática da responsabilidade social.

A inclusão da variável responsabilidade social empresarial no contexto estratégico implica a necessidade de planejamento a longo prazo da responsabilidade social, fato esse que tem sido um fator complicador para a prática efetiva da responsabilidade social pelas empresas.

No que se refere à metodologia proposta pelo SIGRESE, este utiliza conceitos do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, do *Balanced Scorecard* e do *Performance Prism*. Por meio de métodos que alinham a estratégia às atividades empresariais, monitorando o desempenho das metas estratégicas do período, o modelo proposto constitui-se em uma metodologia adequada para o gerenciamento da responsabilidade social empresarial.

O SIGRESE não propõe uma nova perspectiva específica para o *Balanced Scorecard* por entender que a responsabilidade social empresarial envolve a empresa como um todo, uma vez que impacta todas as suas ações na consecução dos seus objetivos. Para tal, os indicadores sociais foram distribuídos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, ou seja, financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Como indicadores e métricas no desenvolvimento do modelo utilizou-se os indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, os Indicadores de Hopkins, os Indicadores da Lei 11.440/00 do Estado do Rio Grande do Sul e os Indicadores do Balanço Social – modelo IBASE, incluindo-se três métricas utilizadas pela empresa DIMON do Brasil, na qual foi aplicado o modelo.

Para a escolha dos indicadores e das respectivas métricas, o modelo propõe a aplicação dos dez testes do *Performance Prism* que evitam que a empresa adote

indicadores que sejam difíceis de serem coletados e que não agreguem valor ao processo de gerenciamento da responsabilidade social empresarial, uma vez que o modelo é recomendado para qualquer tipo de empresa.

Além do gerenciamento da responsabilidade social para as empresas que já a praticam, esse modelo também é indicado para aquelas que pretendem implantar a responsabilidade social empresarial, considerando-se que ele estabelece todos os passos, desde a implantação até o seu gerenciamento.

O modelo foi aplicado na empresa DIMON do Brasil que possui certificação pela ISO 14001, referente às questões ambientais, e pela OHSAS 18001 que trata da saúde e segurança no trabalho. Mesmo a empresa sendo uma indústria do setor fumageiro e seu produto ser potencialmente maléfico à saúde, foi possível verificar que ela possui várias ações sociais, principalmente na comunidade na qual atua, demonstrando, assim, a sua contribuição no gerenciamento da responsabilidade social.

No contexto geral, os resultados obtidos com a aplicação parcial do modelo foram satisfatórios, constatando-se sua aplicabilidade em qualquer tipo de empresa, independente de ramo de atividade, demonstrando que é possível gerenciar a responsabilidade social.

6.2 RECOMENDAÇÕES

O tema responsabilidade social é campo de pesquisa para várias áreas do conhecimento humano. Na área de gestão, as empresas que praticam ações sociais, segundo a literatura, agregam valor, caracterizando-se como um ativo intangível da empresa. Contudo, os estudos que abordam a responsabilidade social como um fator agregador de valor à empresa ainda são poucos.

Em relação ao SIGRESE, entende-se que o mesmo poderia ser aplicado em uma empresa que tenha interesse em iniciar a prática da responsabilidade social, utilizando-se do modelo. Dessa forma, seria possível comprovar a sua aplicabilidade em todas as etapas propostas, ou seja, desde a identificação das crenças e valores até o *feedback* com os resultados das ações sociais para realimentar a estratégia. A sua aplicação integral demanda no mínimo dois anos.

Espera-se que esse modelo possa servir de base para a elaboração de um outro modelo com enfoque externo, estabelecendo parâmetros, padrões de comparabilidade para esses indicadores sociais, como, por exemplo, a evolução histórica dos indicadores, *benchmarking*, a forma como a empresa está em relação à média do mercado e em relação aos concorrentes.

REFERÊNCIAS

- ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. *Revista de Administração de Empresas- RAE*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v.41, n 4, out./dez. 2001.
- ANDRADE, M. de A. Introdução à metodologia do trabalho científico. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ANTUNES, M.T.P. *Capital intelectual*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ASHLEY, P. A. (coord.) *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ASHLEY, P. A. *A sustentabilidade da responsabilidade social nos negócios*. Informativo *on line*. Disponível em: <http://www.responsabilidadesocial.com/artigos>. Acesso em: 30 abr. 2003.
- ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE PORTUGAL. *OHSAS 18000 – Occupational Health and Safety Assessment Series*. Disponível em: <<http://www;aeportugal.pt>> Acesso em: 19 fev. 2003.
- ATKINSON, A. et al. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BAISI, M. *Sintonizada com as normas ISO, OHSAS ganha espaço*. Bureau Veritas Quality International. Disponível em: <<http://www.bvqi.com.br/bvqi/noticias>>. Acesso em: 20 mai. 2003.
- BALANCED SCORECARD INSTITUTE, Disponível em: <<http://www.balancedscorecard.org/bkgd/definitions.html>>, Acesso em 14.04.2003.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL. *Balanço social e outros aspectos da responsabilidade social corporativa*. Rio de Janeiro: Relato Setorial n.1 BNDES – Área Social da gerência de Estudos Setoriais (AS/GESET), mar. 2000.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BELLO, C. V. V. Uma proposta de sistema de gerenciamento empresarial voltado ao

desenvolvimento sustentável: a visão integrada, quadro de referência e seus condicionantes e requisitos. 2001. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2001.

BERTON, L. H. *Balanced Scorecard: uma nova ferramenta de gestão*. Revista FAE, Curitiba: n. 1/2 jan./dez. 1998.

BEUREN, I. M. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, I. M. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. 2ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, I. M. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo. *Controladoria agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BEUREN, I. M.; COLAUTO, R.D.; MANBRINI, A. Indicadores para avaliação da gestão do conhecimento em empresas comerciais. In: IX CONGRESSO DE CONTABILIDADE. *Anais...* – Portugal. 2002.

BITARELLO, J.; FREY, M. R. Balanço Social: compromisso e responsabilidade da contabilidade. In: I SEMINÁRIO DE TRABALHOS CIENTÍFICOS EM CONTABILIDADE DA UNISC, 1999. *Anais...* Santa Cruz do Sul: EDUNISC. 1999.

BORGER, F. G. *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. 2001. Tese (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração – Pós-graduação) - Universidade de São Paulo-USP, São Paulo, 2001.

BOTELHO, D. R. et al. Mensuração da geração e distribuição de riqueza da cajucultura nordestina através da DVA. In: VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS: A CONTROLADORIA NO NOVO CONTEXTO ORGANIZACIONAL. 2001. São Leopoldo. *Anais ...* São Leopoldo: UNISINOS, 2001.

BOURSCHEIDT, A. A. *Responsabilidade social: uma questão de sobrevivência para as empresas do século XXI*. Taquara: FACCAT, 2002.

BRUNDTLAND COMMISSION *World Commission on environment and development: our common future*. Oxford University Press. New York: 1987.

BUAINAIN, A. M.; CARVALHO, S. M. P. Propriedade intelectual em um mundo globalizado. In: *Wipo international on intellectual property, trade, technological innovation and competitiveness*. Rio de Janeiro: junho de 2000.

BUSATTO, C. PRÊMIO RESPONSABILIDADE SOCIAL – RS 2002. Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: [s.n.], 2002.

BUSATTO, C. *Responsabilidade Social: revolução do nosso tempo*. Porto Alegre: CORAG, 2001.

CAMPOS, L. M. S. *SGADA – Sistema de gestão e avaliação de desempenho ambiental: uma proposta de implementação*. 2001. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis, 2001.

CARROLL. A. B, Corporate social responsibility. *Business and Society*. Chicago, v38, set 1999.

CARROLL. A. B, The pyramid or corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. V34, n 4, jul-ago, 1991.

CICCO, F. *SA 8000: um sistema de certificação de âmbito mundial para monitorar a responsabilidade social das empresas*. Dezembro de 2002. Disponível em: <<http://www.qsq.org.br/sa8000>>. Acesso em 19 fev. 2003.

COSTA, A. P. P. *Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard*. 2001. Dissertação (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) – USP, São Paulo, 2001.

DAFT, R. L.. *Administração*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 1999.

DE LUCA, M. M. M. *Demonstração do valor adicionado; do cálculo da riqueza criada pela empresa ao valor do PIB*. São Paulo: Atlas, 1998.

DE NADAI ALIMENTAÇÃO S/A. *SA 8000 – responsabilidade social* : manual. São Paulo: [s.d.]

DE NADAI, S. *Responsabilidade social*. In: FÓRUM DE RESPONSABILIDADE E BALANÇO SOCIAL. Porto Alegre: [s.n], 2001.

DIAS JUNIOR, C. M.; POSSAMAI, O. *Proposta de modelo para detecção de valores intangíveis do consumidor como forma de priorizar esforços organizacionais*. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2002. Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2002.

DICIONÁRIO OXFORD Advanced Learner's. 4.ed. Oxford: Oxford University Press, 1989.

DORINI, R. P. *Desenvolvimento sustentável como responsabilidade social das empresas: um enfoque ambiental*. 1999. Dissertação. PUC-SP, São Paulo, 1999.

DRUCKER, P. F. O advento da nova organização. In: *Gestão do conhecimento*. *Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus. 2000.

DRUCKER, P. F. *Sociedade pós-capitalista*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DUFFY, D. Uma idéia Capital. *HSM Management*. São Paulo, nº 22, set./out. 2000.

DUNN, R. Responsabilidade Social Empresarial. In: *Instituto Ethos Notícias*

Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 25 mai. 2001.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital Intelectual*. São Paulo: Makron Books, 1998.

ESTEVES, S. A. P. (coord.). *O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Axis Mundi: AMCE, 2000.

FERRELL, O.C. et. al. *Ética empresarial*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2001.

FRANCO, A. *Ação local: a nova política da contemporaneidade*. Brasília/ Rio de Janeiro: Agora/Fase, 1995.

FREIRE, F. S.; BOTELHO, D. R.; NUNES, F.M.I. Balanço Social abrangente: ferramenta contábil eficaz para mensuração do papel social das empresas. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, Ano XXX, nº 130 – jul./ago. 2001.

FREIRE, F. S.; REBOUÇAS, T. R. S. Uma descrição sucinta do balanço social. In: FREIRE, F.S.; SILVA, C.A.T. (Org.) *Balanço Social: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, F.S.; SILVA, C.A.T. (Org.) *Balanço Social: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

GARAY, A. B. B. S. Programa de voluntariado empresarial. In: *Revista de Administração*. São Paulo; v.36, n.3, jul./set. 2001.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
GONÇALVES, E. L. *Balanço Social da empresa na América latina*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980.

GRAJEW, O. Negócios em responsabilidade social. In: ESTEVES, Sérgio A.P. (org.) *O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade nos negócios*. São Paulo: Axis Mundi, AMC, 2000.

GRISAFFE, D. Os ganhos tangíveis e intangíveis de quem faz o bem. In: CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO BRASILEIRO. 2000. Vitória. *Anais...*: Grupo de Institutos Fundações e Empresas – GIFE. Vitória, 2000.

GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS. *Investimento Social Privado*. Disponível em: <<http://www.gife.org.br/investimento>> Acesso em 30 mai. 2001.

GUARAGNA, G. *Responsabilidade social*. In: FÓRUM DE RESPONSABILIDADE E BALANÇO SOCIAL. 2001. *Anais...* Porto Alegre: [s.n.], 2001.

GUERREIRO, R. *Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão*

Econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. 1989. Tese (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA) Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 1989.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS - IBASE .[folder]. Seminário Balanço Social: cidadania e transparência pública das empresas. Rio de Janeiro, set. 1998.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA E APLICADA - IPEA . *A iniciativa privada e o espírito público*: a ação social das empresas privadas no Brasil. Disponível em <<http://www.ipea.gov.br/asocial>>. Acesso em: 30 mai. 2001.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Guia de elaboração do Balanço Social. Versão 2002. In: *Ferramentas de gestão 2002*. São Paulo: 2002a.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. *Questionário versão 2002*. In: *Ferramentas de gestão 2002*. São Paulo: 2002b.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial*. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em: 04 set. 2002c.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. Versão 2000. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em: 22 jun. 2000.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Percepção e tendência do consumidor brasileiro. Pesquisa 2002. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2002.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial*. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em: 12 dez. 2003.

ISEA - INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY-. AA 1000 séries. Disponível em: <<http://www.accountability.org.uk>>. Acesso em: 19 fev.2003.

JOHANNPETER, M. H. Responsabilidade social em discussão na ABRH. In: *Revista ABRH – RS*. Porto Alegre: mar. 2001.

KAPLAN, R. Balanced Scorecard. *HSM Management*. São Paulo: n. 11, nov./dez. 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação*: Balanced Scorecard. 15ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

KINLAW, D. C. *Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na área ambiental*. São Paulo: Makron Books, 1997.

KISIL, M. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, Evelyn B.(org.) *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Introdução ao Marketing*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2000.

KREITLON, M. P.; QUINTELLA, R. H. Práticas de accountability ética e social: as estratégias de legitimação de empresas brasileiras nas relações com stakeholders. 2001. In: XXV ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ENANPAD, 2001.

KROETZ, C. E. S. Contabilidade Social. In: *Revista Brasileira de Contabilidade*. Brasília: CFC, n. 120, nov./dez. 1999.

KROETZ, C. E. S., *Balanco social: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

LAGE, A. C.; MACHADO, A. L.C.S. Responsabilidade social: uma abordagem para o desenvolvimento social. O caso da CVRD. In: XXVI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2002. Salvador. *Anais...* Salvador: ENANPAD, 2002.

LEMOS J.S., PARMAGNANI, V.P., SILVEIRA, R.Z. A Contabilidade e balanced scorecard. In: *Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: CRCRS. nº 105. ago. 2001.

LEMOS, J. L. Responsabilidade social. In: FÓRUM DE RESPONSABILIDADE E BALANÇO SOCIAL. 2001. Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: [s.n.], 2001.

LERÍPIO, A.A. Novas metodologias em gestão da qualidade ambiental. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. *Polígrafo*, fev. 2000.

LUZ, E. L. *Marketing ambiental em Santa Catarina: como as exigências da legislação ambiental estão alterando o comportamento de marketing das empresas catarinenses*. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/~btex/Gestão/Resp;htm>> Acesso em: 20 nov. 2001.

LYE, G. Sustentabilidade. *Conexão social*. Porto Alegre: ano I, nº 1 – jan. 2001.
MACCAGNAN, L. Profissionalizando o social. In: *Expressão*. Florianópolis: Ano 11, n. 112. 2001.

MAKRAY, A. O conceito de responsabilidade pelo todo. In: ESTEVES, Sérgio A.P. (org.) *O dragão e borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Axis Mundi: AMCE, 2000.

MARTINELLI, A. C.. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn B. (org.) *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

MARTINS, E. *Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica*. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, E. *Contribuição à avaliação do ativo intangív*. Tese (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA). Universidade de São Paulo- USP. São Paulo, 1972.

MARTINS, E. Balanço Social- idéia que merece permanecer. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 18 set. 1997.

MARTINS, G. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTAR, H. Ética deve permear decisões de investimento social. In: CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO BRASILEIRO. 2000, Vitória. *Anais...* Vitória: GIFE, 2000.

MEGGINSON, L. C. et al. *Administração: conceitos e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Harbra Ltda, 1998.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 2001b.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. *Responsabilidade social & cidadania empresarial – a administração do terceiro setor*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 2001a.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. *Responsabilidade social & cidadania empresarial – a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookmann, 2000.

MIRANDA, L. C. et al.. Combinando “balanced scorecard” com “suply chain management”: uma proposta para a inclusão da perspectiva do fornecedor ao “balanced scorecard” In: VII CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE CUSTOS. León. *Anais...* León, 2001.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo.(org.) *Controladoria agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORALES, S. C. et. al. Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais. In: *Premio Ethos*, São Paulo: Peirópolis, 2002.

NADAS, P. Apresentação. In: ASHLEY, Patrícia (coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Atlas, 2002.

NAKAGAWA, M. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.

NAKAMURA, W. T., Análise comparativa entre o EVA® e o balanced scorecard. In: VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS: A CONTROLADORIA NO NOVO CONTEXTO ORGANIZACIONAL. 2001, São Leopoldo. *Anais...* São Leopoldo: UNISINOS, 2001.

NEELEY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall, 2002.

NORTON, D. P. Medir a criação de valor, uma tarefa possível. *HSM Management*. nº 24. ano 4 – jan./fev. 2001.

OLIVEIRA, M. A. Lima. SA 8000: o modelo de ISO 9000 aplicado à responsabilidade social. *Revista Responsabilidade Social* (eletrônica). Disponível em: <<http://www.responsabilidadesocial.com/artigos>>. Acesso em: 08 mai. 2003.

OLSÉN, Ö. Empresas de Futuro. *Instituto Ethos*. nº 8. Ano 2, abr./ago. 2001.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. *Condutores da performance*. um guia prático para o uso do “Balanced Scorecard”. São Paulo: Qualitmark, 2001.

PADOVEZE, C. L. *Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise*. São Paulo: Atlas, 1998.

PAVLIK, E. L.; RIAHI-BELKAOUI, A. *Accounting for corporate reputation*. Quorum Books. Westport, 1992.

PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.

PIERRY, L. I. Responsabilidade social. In: FÓRUM DE RESPONSABILIDADE E BALANÇO SOCIAL. 2001. Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre, 2001.

PINTO, L. F. S. *Gestão-cidadã: ações estratégicas para a participação social no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

PONTES, J.; POSSAMAI, O. Responsabilidade social das organizações – um modelo para priorizar as necessidades sociais da região onde a organização está inserida. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2002. Curitiba. *Anais...* Curitiba. 2002.

PORTER, M. E. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da*

concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. Como incorporar as competências do cliente. *HSM Management*. nº 20. ano 4 – mai./jun. 2000.

PRINGLE, H.; THOMPSON, M. *Marketing social*. São Paulo: Makron Books, 2000.

QUEIROZ, A. Aplicação de modelos de responsabilidade social à realidade brasileira. In: ASHLEY, Patrícia (org.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

RESPONSABILIDADE SOCIAL.COM. *Balanço social*. Disponível em: <<http://www.responsabilidadesocial.com/balanço.htm>>. Acesso em: 06 jun. 2003.

RIO GRANDE DO SUL. Lei n. 11.440, de 18 de janeiro de 2000. Cria o Certificado Responsabilidade Social-RS – para empresas estabelecidas no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Disponível em <<http://www.al.rs.gov.br>> Acesso em: 18 mar. 2003.

ROCHA, A. C. B. *Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no balanced scorecard para uma indústria de confecções de porte médio*. 2002. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis. 2002.

ROCHA, F. Cidadania empresarial: um caminho sem volta. *Responsabilidade social.com*. (eletrônico) Ano 1, n. 4 15/03/2003. Disponível em <<http://www.responsabilidadesocial.com/artigos>>. Acesso em: 16 mar. 2003.

SÁ, A. L. *Ativo intangível e potencialidades dos capitais*. Disponível em <<http://www.contas.hpg.com.br/trabalhos/lopes/ativo>> Acesso em 27 jun. 2001.

SANTOS, A. et al. O balanço social no Brasil: gênese, finalidade e implementação como complemento às demonstrações contábeis. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 1998. Foz do Iguaçu. *Anais...* ENANPAD. Foz do Iguaçu. 1998.

SCHMIDT, P. Controladoria.. Curso de Pós-Graduação em Controladoria. *Polígrafo* 3ed. UNISC. Santa Cruz do Sul. 2003.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. *Avaliação de ativos intangíveis*. São Paulo: Atlas, 2002.

SELIG, P. M.; CORAL, E; ROSSETTO, C.R Sustentabilidade corporativa e os modelos de planejamento estratégico: uma equação não resolvida. In: I ENCONTRO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIA. 2003. Curitiba. *Anais...*: ANPAD, Curitiba, 2003.

SFREDO, M. Empresas investem no Balanço Social. *Jornal Zero Hora*. Porto Alegre, 7 abr.1997, p. 20.

SINDIFUMO – SINDICATO DA INDÚSTRIA DO FUMO. A maior safra de fumo da história do Brasil. *Gazeta do Sul*, Santa Cruz do Sul, 14-15 fev. 2004.. *Gazeta Rural*.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. *SA 8000*. New York: SAI, 1997.

STEWART, T. A. A riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUCUPIRA, J. A. A responsabilidade social das empresas. Disponível em: <<http://www.balançosocial.org.br>> . Acesso em: 25 mai. 2001.

SUCUPIRA, J. A. Ética nas empresas e balanço social. In: FREIRE, F.S.; SILVA, C.A.T. (Org.) *Balanço Social: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

TEIXEIRA, L. A. A. Responsabilidade Social da Empresa. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: FGV, out./dez., 1984.

TINOCO, J. E. P. *Balanço social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações*. São Paulo: Atlas, 2001.

TINOCO, J. E. P. *Balanço Social: uma abordagem sócio-econômica da contabilidade*. 1984. Dissertação (Mestrado em Contabilidade - Universidade de São Paulo). USP, São Paulo, 1984.

TORRES, C. Responsabilidade social das empresas (RSE) e Balanço Social. In: FREIRE, F.S; SILVA, C.A.T. (Org.) *Balanço Social: teoria e prática*. São Paulo: Atlas 2001.

TREVISAN, F. A. O balanço social e o marketing das empresas. *Trevisan Especial*. São Paulo: Trevisan Associados, ano XIII, 2000.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEGAS, M. Sintonizada com as normas ISO, OHSAS ganha espaço. Bureau Veritas Quality International. Disponível em: <<http://www.bvqi.com.br/bvqi/noticias>>. Acesso em: 20 mai. 2003.

WERNKE, R. *Identificação de potenciais geradores de intangíveis*. 2002. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

WIEGERINCK, J. Responsabilidade social empresarial. *Bem Comum*. São Paulo: FIDES. Ano VII nº 78, 2003.

YOUNG, R. Responsabilidade Social. In: FÓRUM DE RESPONSABILIDADE E BALANÇO SOCIAL. 2001. Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre, 2001.

ANEXO A – BALANÇO SOCIAL DA DIMON DO BRASIL

BALANÇO SOCIAL 2003
Social Balance 2003



LIDERANDO.
APRENDENDO.
JUNTOS.

Leading.
Learning.
Together.

**DIMON**

Redefinindo
Redefining

BALANÇO SOCIAL 2003

Informações Financeiras - R\$ 000		Ano Fiscal		Variação		
		2003	2002	R\$	Percentual	
Tributos	Federais	41.672	9.530	32.142	337%	
	Estaduais e Municipais	24.685	18.494	6.191	33%	
	Total	66.357	28.024	38.333	137%	
Rendimentos e Encargos	Remuneração	31.719	24.174	7.545	31%	
	Encargos Sociais	9.739	7.572	2.167	29%	
	Total	41.458	31.746	9.712	31%	
Benefícios aos Funcionários	Aposentadoria Complementar	3.389	2.818	571	20%	
	Programa de Alimentação	2.258	1.460	798	55%	
	Prevenção e Saúde	1.922	1.491	431	29%	
	Financiamentos e Empréstimos	1.285	1.163	122	10%	
	Transporte	795	568	227	40%	
	Capacitação Profissional e Treinamento	540	290	250	86%	
	Segurança e Higiene do Trabalho	503	296	207	70%	
	Confraternização e Relacionamento	472	270	202	75%	
	Seguro de Vida	286	202	84	42%	
	Investimentos na Qualidade de Vida	204	251	(47)	-19%	
	Auxílio Creche	30	25	5	20%	
	Total	11.684	8.834	2.850	32%	
	Comunidade e Cidadania	Ações Ambientais	1.148	351	797	227%
		Segurança Pública e Eventos	212	122	90	74%
Saúde Comunitária e Assistência Social		173	157	16	10%	
Apoio ao Esporte e Cultura		97	190	(93)	-49%	
Amparo à Saúde e à Velhice		106	146	(40)	-27%	
Equipamentos para Entidades		6	15	(9)	-60%	
Total	1.742	981	761	78%		
Relacionamento com os Produtores de Fumo	Assistência Técnica Complementar	623	455	168	37%	
	Erradicação do Trabalho Infantil	254	102	152	149%	
	Projeto "Fumo Limpo"	224	86	138	160%	
Total	1.101	643	458	71%		
Resumo	Tributos	66.357	28.024	38.333	137%	
	Rendimentos e Encargos	41.458	31.746	9.712	31%	
	Benefícios aos Funcionários	11.684	8.834	2.850	32%	
	Comunidade e Cidadania	1.742	981	761	78%	
	Relacionamento com os Produtores	1.101	643	458	71%	
Total	122.342	70.228	52.114	74%		

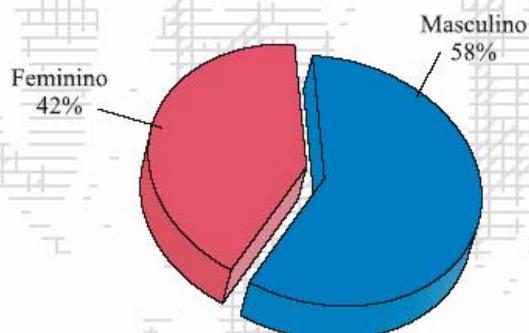
BALANÇO SOCIAL 2003

Número de Funcionários		Ano Fiscal		Variação	
		2003	2002	Quantidade	Percentual
Efetivos	No Final do Ano	629	570	59	10%
Temporários	Média do Ano	1.150	1.103	47	4%
	Máximo no Ano	2.956	2.584	372	14%
Terceirizados	Média do Ano	349	321	28	9%
	Máximo no Ano	515	371	144	39%
Deficientes Físicos	Máximo no Ano	39	50	(11)	-22%

Informações sobre o Pessoal		Ano Fiscal 2003		Ano Fiscal 2002		Variação
		Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual	
Temporários	Masculino	1.538	52%	1.341	52%	197
	Feminino	1.418	48%	1.243	48%	175
		2.956	100%	2.584	100%	372
Efetivos	Masculino	553	88%	489	86%	64
	Feminino	76	12%	81	14%	(5)
		629	100%	570	100%	59
Faixa Etária	De 18 a 25 anos	49	8%	51	9%	(2)
	De 25 a 35 anos	165	26%	141	25%	24
	De 35 a 45 anos	278	44%	248	44%	30
	De 45 a 55 anos	121	19%	112	20%	9
	Mais de 55 anos	16	3%	18	3%	(2)
		629	100%	570	100%	59
Tempo de Serviço	Até 5 anos	126	20%	115	20%	11
	De 5 a 10 anos	107	17%	102	18%	5
	De 10 a 15 anos	131	21%	134	24%	(3)
	De 15 a 20 anos	117	19%	85	15%	32
	De 20 a 25 anos	74	12%	71	12%	3
	Mais de 25 anos	74	12%	63	11%	11
	629	100%	570	100%	59	
Grau de Instrução	1o. Grau Incompleto	76	12%	58	10%	18
	1o. Grau Completo	41	7%	34	6%	7
	2o. Grau Incompleto	34	5%	29	5%	5
	2o. Grau Completo	261	41%	238	42%	23
	Superior Incompleto	80	13%	78	14%	2
	Superior Completo	113	18%	109	19%	4
	Pós Graduação / Mestrado	24	4%	24	4%	-
	629	100%	570	100%	59	

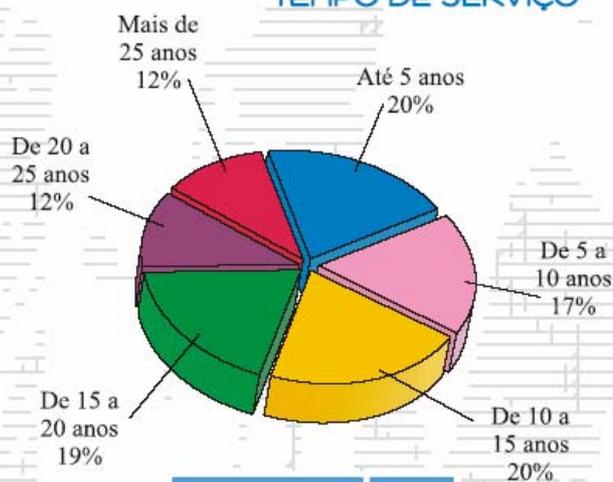
BALANÇO SOCIAL 2003

EFETIVOS E TEMPORÁRIOS



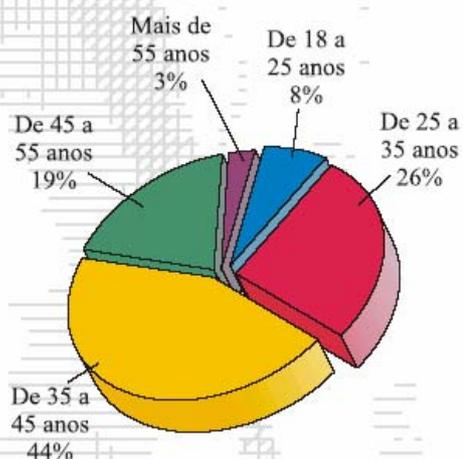
Masculino	2.091
Feminino	1.494
Total	3.585

TEMPO DE SERVIÇO



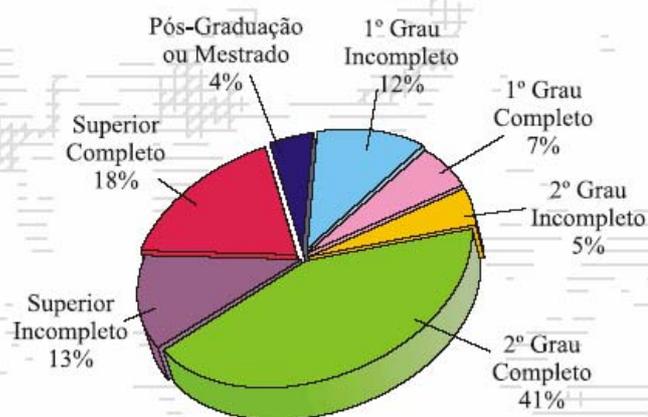
Até 5 anos	126
De 5 a 10 anos	107
De 10 a 15 anos	131
De 15 a 20 anos	117
De 20 a 25 anos	74
Mais de 25 anos	74
Total	629

FAIXA ETÁRIA



De 18 a 25 anos	49
De 25 a 35 anos	165
De 35 a 45 anos	278
De 45 a 55 anos	121
Mais de 55 anos	16
Total	629

GRAU DE INSTRUÇÃO



1º Grau Incompleto	76
1º Grau Completo	41
2º Grau Incompleto	34
2º Grau Completo	261
Superior Incompleto	80
Superior Completo	113
Pós-Graduação ou Mestrado	24
Total	629

ANEXO B – BENEFÍCIOS PARA FUNCIONÁRIOS DA DIMON DO BRASIL



POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE PESSOAL

<u>Vigência</u>	<u>Assunto</u>	<u>Atualização</u>
01/02/1993	Assistência Médica	01/04/2004

1. OBJETIVO

Definir a utilização e estabelecer critérios do Programa de Assistência Médica da DIMON DO BRASIL.

2. EMPRESA CONVENIADA

A empresa selecionada para a prestação de serviços médicos e hospitalares é a UNI-MED - Cooperativa de Serviços de Saúde dos Vales do Taquari e Rio Pardo Ltda.

3. ELEGIBILIDADE

Todos os funcionários efetivos da Empresa e seus dependentes, previstos no Item 7.

3.1 Funcionários Afastados por Doença ou Acidente:

Serão mantidos no Plano de Benefícios de Assistência Médica o funcionário e seus dependentes pelo prazo máximo de 36 (trinta e seis) meses, contados a partir da data de ingresso no benefício previdenciário.

Na hipótese de reingresso no benefício, passará a ser contado novo prazo com redução de 12 (doze) meses em relação ao período anteriormente concedido ($36-12=24$), e assim sucessivamente em escala decrescente.

3.2 Funcionários Aposentados por Invalidez:

Serão mantidos no Plano de Benefícios de Assistência Médica o funcionário e seus dependentes pelo prazo máximo de 12 (doze) meses, contados a partir da data da concessão da Aposentadoria pelo INSS, desde que não tenha sido desligado da Empresa.

4. CUSTOS

4.1. Despesas Médicas - O custo das despesas médicas será rateada conforme segue:

Empresa: 75% (setenta e cinco por cento)

Funcionário: 25% (vinte e cinco por cento)

Anualmente, preferencialmente em Janeiro, a Diretoria fixará o custo de participação nos diversos planos, de forma a recompor os custos nos percentuais previstos.



5. TIPOS DE PLANOS E TAXAS DE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS:

5.1 As Categorias de Internação Hospitalar disponíveis e os respectivos valores correspondentes à **Participação Mensal dos Empregados nos Custos** são os seguintes:

- **Plano “D” - Quarto Privativo sem banheiro:**
Taxa de Participação: **R\$ 16,00 para Titular e Cônjuge; R\$ 9,00 por Dependente inscrito.**
- **Plano “E” - Apartamento Standard:**
Taxa de Participação: **R\$ 23,50 para Titular e Cônjuge; R\$ 13,00 por Dependente inscrito.**

5.2. A inclusão no Plano de Assistência Médica UNIMED é condicionada ao Termo de Adesão, que deverá ser assinado pelo Empregado.

5.3. O valor correspondente à Taxa de Participação do Empregado será descontado mensalmente na sua Folha de Pagamento.

6. MUDANÇAS DE PLANOS

As eventuais solicitações para mudanças de Planos (Plano “D” para “E” ou vice-versa) serão aceitas somente após a permanência do funcionário por 12 (doze) meses no Plano original.

7. DEPENDENTES

Serão considerados dependentes para o Plano de Assistência Médica:

- cônjuge;
- companheiro(a), conforme critérios do INSS (formulário de Requisição DIMON);
- filhos(as) de qualquer condição, até a idade de 18 (dezoito) anos completos;
- filhos(as) solteiros(as) com idade entre 18 e 21 anos, desde que regularmente matriculados em qualquer instituição de ensino;
- filhos(as) solteiros(as) com idade entre 21 e 24 anos, desde que regularmente matriculados em estabelecimento de ensino superior;
- equiparam-se aos filhos(as) nas condições acima, mediante declaração escrita do Beneficiário Titular: enteado menor que por decisão judicial se ache sob guarda, que se ache sob tutela e não possua bens suficientes para o próprio sustento e educação.

8. COBERTURAS

Os Serviços Médicos e Hospitalares **cobertos** pelo Plano de Assistência Médica são:

- Consultas Médicas;
- Internação Hospitalar;



- Exames: laboratoriais e análises clínicas, radiológicos, colposcópicas, eletrocardiográficas, eletroencefalográficas, endoscópicas, oftalmológicas, otorrinolaringológicas, tomográficas, cintilográficas, densitométricas, ecocardiográficas, ecográficas (2 por gestação) e fisioterápicas (20 sessões por ano para cada beneficiário).

9. EXCLUSÕES

Os serviços médicos e hospitalares **não cobertos** pelo Plano de Assistência Médica são:

- internações hospitalares fora da área de ação da UNIMED;
- internações hospitalares em nosocômios não conveniados;
- psicanálise;
- psicoterapia;
- analgesia obstétrica;
- tratamento de doenças congênitas;
- cirurgia cardiovascular e linfática;
- tratamento de varizes por injeções esclerosantes;
- transplantes de válvulas e similares;
- tratamento de esterilidades, esterilizações;
- cirurgias plásticas não reparadoras, estéticas de embelezamento;
- tratamento de recuperação provenientes do uso de tóxicos ou narcóticos sem prescrição médica;
- tratamento de recuperação provenientes de acidentes provocados pela prática de esportes perigosos;
- clínicas de repouso/emagrecimento;
- mamoplastia de qualquer natureza;
- doenças de notificação compulsória;
- todo e qualquer atendimento decorrente de acidentes de trabalho;
- atendimentos domiciliares;
- remoções e deslocamentos de pacientes em geral;
- enfermagem em caráter particular;
- hemodiálise e diálise peritoneal;
- quimioterapia, cobaltoterapia, radioterapia e cineangiocoronariografia;
- aparelhos ortopédicos e prótese de qualquer tipo;
- check-up preventivo;
- aviação de óculos e lentes;
- aparelhos para surdez;
- atos que infringem o Código de Ética Médica;
- atendimento médico hospitalar de pacientes acidentados ou enfermos em razão de catástrofes, operações militares, de guerra, revoluções, tumultos e quaisquer outras perturbações de ordem pública ou delas decorrentes;
- casos geriátricos;
- síndrome da imunodeficiência adquirida (AIDS);
- artigos de toalete, telefonemas, diárias, refeições e/ou outras despesas de acompanhante;



- cintilografia com ressonância nuclear;
- radiologia intervencionista;
- ressonância nuclear magnética;
- teste de medicina nuclear (radioisótopos).

10. REEMBOLSO DE DESPESAS MÉDICAS E HOSPITALARES

10.1. A DIMON do Brasil reembolsará as despesas médicas e hospitalares **somente** para os funcionários/dependentes que residam ou estejam em viagem em locais onde não existam recursos da UNIMED.

10.2. Tratamentos Psicoterápicos e Psiquiátricos:

10.2.1. Como exceção à regra do item 10.1 acima, são passíveis de reembolso as Consultas e/ou Sessões de Psicoterapia e Psiquiatria realizadas com Profissionais não credenciados pela UNIMED.

10.2.2. O valor deste reembolso ficará limitado ao máximo de **100 CH's** (coeficiente de honorários), correspondente ao quantitativo de uma Consulta Médica pela Tabela da Associação Médica Brasileira – AMB.

10.3. Despesas com Oftalmologia:

10.3.1. São passíveis de reembolso as despesas oftalmológicas a seguir relacionadas:

- a) **Armação para Óculos:** subsídio de **50%** do valor da despesa comprovada, limitado a **450 CH's**;
- b) **Lentes para Óculos:** subsídio de **50%** do valor da despesa comprovada, limitado a **900 CH's**;
- c) **Lentes de Contato:** subsídio de **50%** do valor da despesa comprovada, limitado a **900 CH's**.

10.3.2. O reembolso dessas despesas abrange somente o funcionário, não sendo extensivo aos seus dependentes. A utilização do benefício ficará limitada a uma vez para cada período de 12 meses.

10.3.3. O Recibo ou Nota Fiscal encaminhado para reembolso deverá especificar o valor do material adquirido (armação, lentes para óculos ou lentes de contato) e será acompanhado, necessariamente, do Receituário Médico correspondente.

11. SOLICITAÇÃO DE REEMBOLSO

O funcionário/dependente deve solicitar o reembolso para o DRH/Benefícios, certificando-se de que os Recibos estejam preenchidos com os seguintes dados:



a) DADOS GERAIS EM QUALQUER RECIBO:

- Nome do prestador (nome do médico, laboratório ou hospital);
- Endereço (hospital e laboratório);
- CPF/CGC;
- Data da realização do serviço;
- Nome do empregado ou do dependente que recebeu o serviço;
- Valor total (cifra e por extenso);

b) DADOS ADICIONAIS APLICÁVEIS CONFORME O INDICADO:

CONSULTA

- Descrição do serviço (não é suficiente mencionar, “Serviços Profissionais Prestados”);
- CRM do Médico;

EXAMES RADIOLÓGICOS

- Nome do exame;
- Número de chapas;
- Preço de cada exame;
- Solicitação do Médico requisitante;

CIRURGIAS/PARTOS

- Recibos individualizados, indicando a posição cirúrgica (cirurgião, 1º assistente, 2º assistente, instrumentador, anestesista);
- Nome do Hospital onde foi realizado o serviço;
- Tipo de anestesia utilizada;

HOSPITALIZAÇÃO

- Número de diárias/preço por dia;
- Nome da cirurgia/tipo de parto;
- Discriminação de materiais e medicamentos utilizados, com respectivo preço ;
- Unidade de material ou medicamento;
- Tempo de uso de oxigênio.

12. LIMITES DE REEMBOLSO

12.1 CONSULTAS E EXAMES DE LABORATÓRIO

Reembolso de 1 vez a Tabela da Associação Médica Brasileira.

12.2 CIRURGIAS E HOSPITALIZAÇÃO

a) Para os funcionários inscritos no Plano “D” o reembolso será de 1,5 vezes a Tabela da Associação Médica Brasileira.

b) Para os funcionários inscritos no Plano “E” o reembolso será de 2,0 vezes a Tabela da Associação Médica Brasileira.



13. PLANO DE EXTENSÃO ASSISTENCIAL (P.E.A.)

Em caso de falecimento do Beneficiário Titular a UNIMED propiciará aos seus dependentes, durante 5 (cinco) anos, os serviços de Assistência Médica com hospitalizações em quarto semi-privativo.

14. SEGURO DE VIDA - GRATUITO (INCLUÍDO NO PLANO DE ASSISTENCIA MÉDICA)

Os dependentes do Beneficiário Titular falecido na vigência deste Plano de Assistência Médica terão direito a um Seguro de Vida no valor de R\$ 2.227,00 por Morte Natural e R\$ 4.454,00 por Morte Acidental (valores de Novembro/1999).

15. ATENDIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS E DEPENDENTES

15.1. Os funcionários/dependentes terão direito a livre escolha do Médico associado da UNIMED de sua confiança para o atendimento de consultas em horário normal, e os serviços de Plantão Médico para o atendimento de “Consultas de Urgência”, nos locais onde a UNIMED os mantenha.

15.2. Os funcionários/dependentes para terem direito de usufruir dos serviços contratados deverão se identificar com a Carteira da UNIMED e a sua Carteira de Identidade Civil.

15.3. Nas internações hospitalares o funcionário/dependente, deverá providenciar a “GUIA DE INTERNAÇÃO” junto à UNIMED, mediante a solicitação de baixa do Médico associado.

15.4. Ocorrendo a necessidade de internação hospitalar de urgência, em fins de semana ou feriados, fica o funcionário/dependente responsável pela obtenção da “Guia de Internação” no prazo máximo de 48 (quarenta e oito) horas.

16. DISPOSIÇÕES GERAIS

16.1. A validade da Carteira Médica da UNIMED é de 12 (doze) meses.

16.2. Na utilização dos serviços médicos credenciados pela UNIMED, o funcionário terá todas as despesas elegíveis cobertas pela Empresa.

16.3. Quando o funcionário/dependente utilizar acomodações de características superiores àquelas do seu Plano de Saúde, deverá pagar diretamente ao Hospital as eventuais diferenças de valores e ao Médico e Assistentes as diferenças de honorários.

16.4. A DIMON reserva-se o direito de ajustar, quando necessário, os limites de cobertura e as contribuições dos funcionários de acordo com o desempenho do Plano de Assistência Médica.



16.5. Sempre que houver qualquer alteração no estado pessoal do funcionário (casamento, nascimento de filho, separação, morte do cônjuge ou dependente), o mesmo deverá entrar em contato com o DRH/Benefícios o mais rápido possível, a fim de que sua situação possa ser regularizada.

A inclusão ou alteração dos beneficiários no Plano de Assistência Médica depende exclusivamente do funcionário.

16.6. A DIMON, a seu próprio critério, poderá a qualquer tempo modificar, alterar ou suprimir esta política.

Aprovação:

Diretoria



POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE PESSOAL

<u>Vigência</u>	<u>Assunto</u>	<u>Atualização</u>
01/06/1995	Reembolso de Medicamentos	01/10/2003

1. OBJETIVO

Definir e estabelecer critérios para o reembolso de medicamentos aos funcionários dos Grupos Executivo e Mensalista da DIMON do Brasil.

2. DEFINIÇÃO

2.1. Consiste no reembolso das despesas com medicamentos e outros produtos, devidamente comprovadas, realizadas pelo empregado e seus dependentes elegíveis, observados os limites e critérios estabelecidos por esta Política.

2.2. Serão passíveis de reembolso todos os medicamentos receitados por Profissional Médico, exceto aqueles considerados excluídos.

2.3. Não serão reembolsadas despesas com medicamentos sem a Receita Médica e a respectiva Nota Fiscal, exceto nos casos de Medicação Controlada, devendo, neste caso, serem observadas as disposições pertinentes.

2.4. Serão reembolsadas as despesas com **vacinas** (hepatite, gripe e assemelhadas), **DIU** (dispositivo intra-uterino) e os **anticoncepcionais (pílula, injetáveis ou adesivos)**, podendo estes últimos ser considerados como medicamentos de uso contínuo, devendo, neste caso, ser observadas as disposições pertinentes.

3. ELEGIBILIDADE

3.1. Todos os funcionários efetivos e seus dependentes legais, sendo estes assim considerados:

- cônjuge;
- companheiro(a), conforme critérios do INSS (formulário de Requisição DIMON);
- filhos(as) de qualquer condição, até a idade de 18 (dezoito) anos completos;
- filhos(as) solteiros(as) com idade entre 18 e 21 anos, desde que regularmente matriculados em qualquer instituição de ensino;
- filhos(as) solteiros(as) com idade entre 21 e 24 anos, desde que regularmente matriculados em estabelecimento de ensino superior;
- equiparam-se aos filhos(as) nas condições acima, mediante declaração escrita do Beneficiário Titular: enteado menor que por decisão judicial se ache sob guarda, que se ache sob tutela e não possua bens suficientes para o próprio sustento e educação.



3.2 Funcionários Afastados por Doença ou Acidente:

Serão mantidos no Plano de Benefícios de Reembolso de Medicamentos o funcionário e seus dependentes pelo prazo máximo de 36 (trinta e seis) meses, contados a partir da data de ingresso no benefício previdenciário.

Na hipótese de reingresso no benefício, passará a ser contado novo prazo com redução de 12 (doze) meses em relação ao período anteriormente concedido ($36-12=24$ meses), e assim sucessivamente em escala decrescente.

3.3 Funcionários Aposentados por Invalidez:

Serão mantidos no Plano de Benefícios de Reembolso de Medicamentos o funcionário e seus dependentes pelo prazo máximo de 12 (doze) meses, contados a partir da data da concessão da Aposentadoria pelo INSS, desde que não tenha sido desligado da Empresa.

4. CUSTOS

4.1. Empresa : 50% (cinquenta por cento)
Funcionário: 50% (cinquenta por cento)

4.2. Os percentuais acima poderão ser alterados a qualquer momento, a critério da Empresa.

5. FORMA DE UTILIZAÇÃO / RESPONSABILIDADES

5.1. O funcionário deverá encaminhar, até o dia 15 de cada mês, a Nota Fiscal (descritiva) e a Receita Médica originais ao **Ambulatório Médico** em Venâncio Aires ou Santa Cruz do Sul, conforme a sua vinculação. O reembolso será pago juntamente com a Folha de Pagamento de Salários. As remessas recebidas após esta data serão processadas no mês seguinte.

5.2. O Ambulatório Médico será responsável pela conferência das Notas Fiscais e Receitas Médicas, bem como pelo lançamento das informações no Sistema próprio e posterior encaminhamento ao DRH/Serviços e Benefícios, até o dia 20 de cada mês.

5.3. A Receita Médica deverá conter as seguintes informações básicas:

- Nome do empregado ou dependente ao qual se destina a medicação;
- Nome do Médico que receitou a medicação;
- Quantidade da medicação receitada. Sendo o medicamento de uso contínuo, tal situação deverá constar expressamente na Receita Médica;
- CPF e CRM do Médico;
- IMC – Índice de Massa Corporal do beneficiário, calculado pelo Médico, nos casos de Tratamento de Obesidade Moderada ou Mórbida;
- Identificação do fototipo de pele I e II, informado pelo Médico, somente nos casos de funcionários da Empresa expostos aos riscos da radiação solar no exercício profissional das suas atividades.

5.4 O Ambulatório deverá arquivar as Notas Fiscais e Receitas Médicas, para fins de Auditoria e comprovação de reembolso.



6. MEDICAMENTOS CONTROLADOS

6.1. Neste caso, o funcionário beneficiário deverá providenciar:

- Cópia da Receita Médica;
- Destacar na Nota Fiscal que a Receita original foi retida na Farmácia;
- Enviar a cópia da Receita e a Nota Fiscal original ao Ambulatório Médico.

7. MEDICAMENTOS DE USO CONTÍNUO

7.1. A Receita Médica que prescreva medicamentos de uso contínuo terá validade, para fins de reembolso, por um período de 12 (doze) meses.

7.2. No término deste período, o funcionário deverá providenciar a substituição da referida Receita Médica.

7.3. É permitido, porém, que o funcionário utilize cópias da Receita Médica original, tantas quantas forem necessárias, desde que sejam autenticadas pelo Ambulatório Médico mediante a apresentação da original. As cópias autenticadas serão utilizadas quando do encaminhamento de Notas Fiscais futuras.

7.4. No final do período de 12 (doze) meses a Receita Médica original deverá ser encaminhada ao Ambulatório Médico para arquivo.

8. SITUACÕES ESPECIAIS

8.1. TRATAMENTO DE OBESIDADE:

8.1.1. São passíveis de reembolso os medicamentos destinados ao Tratamento de Obesidade, desde que o **IMC – Índice de Massa Corporal** do beneficiário seja **igual ou superior a 30 kg/m²**, ou seja, nos casos de Obesidade Moderada e Obesidade Grave ou Mórbida.

8.1.2. O **IMC - Índice de Massa Corporal** é calculado da seguinte forma:

Peso em Kg

 Altura ao Quadrado

IMC	Classificação
De 20 a 25 kg/m ²	Peso Normal
De 25 a 30 kg/m ²	Sobrepeso ou Obesidade Leve
De 30 a 40 kg/m ²	Obesidade Moderada
Maior de 40 kg/m ²	Obesidade Grave ou Mórbida

8.1.3. Para fins de reembolso, o Médico, necessariamente, deverá informar o IMC do beneficiário na Receita Médica.



8.2. PROTEÇÃO AOS RAIOS SOLARES:

8.2.1. São passíveis de reembolso os fotoprotetores e/ou filtros solares somente para os funcionários que, no exercício das suas atividades profissionais na Empresa, estejam expostos à radiação solar e que apresentem fototipo de pele da classe I e II.

8.2.2. Para fins de reembolso, o Médico, necessariamente, deverá informar o fototipo de pele do beneficiário na Receita Médica.

8.2.3. O reembolso desses produtos, em nenhuma hipótese, será extensivo aos dependentes do funcionário.

8.3. TRATAMENTO DE DOENÇAS DA PELE:

8.3.1. São passíveis de reembolso os medicamentos destinados ao Tratamento de Doenças da Pele, ministrados por via sistêmica (injeções ou comprimidos) e/ou por via tópica (cremes, pomadas, unguentos, loções, sabonetes ou xampus).

8.3.2. Também são passíveis de reembolso as despesas com medicamentos prescritos para o tratamento de “problemas estéticos” decorrentes de Acidentes de Trabalho do funcionário, devidamente comprovados.

8.4. TRATAMENTO DE INFERTILIDADE:

8.4.1. São passíveis de reembolso os medicamentos (Clomid e similares) destinados ao Tratamento de Infertilidade somente para os casais que ainda não tenham filho natural.

8.5. TRATAMENTO COM MEDICAMENTOS ESTIMULANTES DA LIBIDO:

8.5.1. São passíveis de reembolso os medicamentos (Viagra e similares) somente nos casos em que a disfunção erétil for decorrente de doenças sistêmicas, como o Diabetes Mellitus, doenças neurológicas, traumas na coluna, etc., que comprometam, direta ou indiretamente, a função erétil.

9. EXCLUSÕES

9.1. Não se enquadram nesta Política, ainda que receitadas por Profissional Médico, as despesas efetuadas com:

- Seringas, Meias Kendall ou similares, Ataduras, Esparadrapos, Gazes, Tensores, Algodão, Cintas, Cosméticos, Soro para limpeza de lentes, Alimentos, Artigos de Higiene Pessoal, Chás e Esponjas;
- Quaisquer tipos de Aparelhos ou Equipamentos;
- Medicamentos para Tratamento de Obesidade nos casos em que o IMC seja inferior a 30 kg/m² (Peso Normal, Sobrepeso ou Obesidade Leve);
- Sabonetes, xampus e cremes dentais de uso diário;
- Cremes anti-rugas, hidratantes, nutritivos e bronzeadores;



- Fotoprotetores ou filtros solares, exceto para os empregados comprovadamente suscetíveis, conforme o item 8.2 desta Política;
- Produtos e/ou medicamentos utilizados para limpeza de pele e remoção de manchas de pele, exceto as decorrentes de Acidentes de Trabalho;
- Tratamento para a Calvície (Minoxidil, Avicis e similares).

10. DISPOSIÇÕES GERAIS

10.1. Não serão consideradas passíveis de reembolso:

- a) as quantidades de medicamentos acima daquelas previstas na Receita Médica;
- b) as quantidades de medicamentos adquiridos repetidamente que, a critério do Serviço Médico da Empresa, estejam acima das necessidades normais do funcionário.

10.2. Se o funcionário adquirir quantidades de medicamentos menores do que aquelas previstas na Receita Médica e desejar complementar a aquisição nos meses seguintes, deverá providenciar cópia da Receita.

10.3. As Receitas Médicas recolhidas ao arquivo permanente do Ambulatório Médico não poderão ser reaproveitadas para fins de Reembolso.

10.4. Quando as Receitas Médicas e/ou Notas Fiscais forem emitidas em nome de dependentes do funcionário, este deverá registrar na parte inferior (rodapé) da Receita Médica e/ou Nota Fiscal, o seu nome em letra legível. Os documentos encaminhados sem a observância desta solicitação serão examinados por último, correndo o risco do reembolso não ser efetuado ou apenas ser procedido no mês subsequente, face à necessidade de obtenção das informações adicionais.

10.5. Caberá ao Médico do Trabalho, em conjunto com a Gerência de Recursos Humanos, analisar e decidir os casos omissos desta Política.

10.6. A DIMON do Brasil, a seu próprio critério, poderá a qualquer tempo modificar, alterar ou suprimir esta Política.

Aprovação:

Diretoria



POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE PESSOAL

<u>Vigência</u>	<u>Assunto</u>	<u>Atualização</u>
01/02/1993	Assistência Odontológica	01/04/2004

1. OBJETIVO

Definir a utilização e estabelecer critérios do Programa de Assistência Odontológica da DIMON do Brasil Tabacos Ltda.

2. EMPRESA CONVENIADA

2.1. UNIODONTO - Cooperativa de Serviços Odontológicos dos Vales do Taquari e Rio Pardo Ltda., para os funcionários lotados no Estado do Rio Grande do Sul.

2.2. UNIODONTO - Cooperativa de Trabalho Odontológico Ltda. de Blumenau, para os funcionários lotados no Estado de Santa Catarina e Paraná.

3. ELEGIBILIDADE

Todos os funcionários efetivos da Empresa e seus dependentes, previstos no Item 6.

3.1 **Funcionários Afastados por Doença ou Acidente:**

Serão mantidos no Plano de Benefícios de Assistência Odontológica o funcionário e seus dependentes pelo prazo máximo de 36 (trinta e seis) meses, contados a partir da data de ingresso no benefício previdenciário. Na hipótese de reingresso no benefício, passará a ser contado novo prazo com redução de 12 (doze) meses em relação ao período anteriormente concedido ($36-12=24$), e assim sucessivamente em escala decrescente.

3.2 **Funcionários Aposentados por Invalidez:**

Serão mantidos no Plano de Benefícios de Assistência Odontológica o funcionário e seus dependentes pelo prazo máximo de 12 (doze) meses, contados a partir da data da concessão da Aposentadoria pelo INSS, desde que não tenha sido desligado da Empresa.

4. CUSTOS

4.1. Despesas Médicas - O custo das despesas médicas será rateada conforme segue:

Empresa: 70% (setenta por cento)

Funcionário: 30% (trinta por cento)

Anualmente, preferencialmente em Janeiro, a Diretoria fixará o custo de participação nos diversos planos, de forma a recompor os custos nos percentuais previstos.



5. TAXA DE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS

5.1. O valor da **Taxa de Participação Mensal** dos Empregados nos Custos do Plano de Assistência Odontológica UNIODONTO é de **R\$ 5,00 para Titular e Cônjuge**, e **R\$ 2,50 por Dependente inscrito**.

5.2. A inclusão no Plano de Assistência Odontológica UNIODONTO é condicionada ao Termo de Adesão, que deverá ser assinado pelo Empregado.

5.3. O valor correspondente à Taxa de Participação do Empregado será descontado mensalmente na sua Folha de Pagamento.

6. DEPENDENTES

Serão considerados dependentes para o Plano de Assistência Odontológica:

- cônjuge;
- companheiro(a), conforme critérios do INSS (formulário de Requisição DIMON);
- filhos(as) de qualquer condição, até a idade de 18 (dezoito) anos completos;
- filhos(as) solteiros(as) com idade entre 18 e 21 anos, desde que regularmente matriculados em qualquer instituição de ensino;
- filhos(as) solteiros(as) com idade entre 21 e 24 anos, desde que regularmente matriculados em estabelecimento de ensino superior;
- equiparam-se aos filhos(as) nas condições acima, mediante declaração escrita do Beneficiário Titular: enteado menor que por decisão judicial se ache sob guarda, que se ache sob tutela e não possua bens suficientes para o próprio sustento e educação.

7. COBERTURAS

UNIODONTO - Tabela de Atos Odontológicos		
Código	Procedimentos	USO's
	EXAME CLÍNICO:	
110	Consulta inicial e planos de tratamento	65
125	Consulta urgência horário normal (fora o procedimento)	130
125	Curativo em caso de hemorragia bucal	84
125	Curativo em caso de hemorragia aguda	84
125	Tratamento alveolite	84
125	Urgência de endo ou pulpotomia (independente da seqüência do tratamento)	84
125	Tratamento de gengivite – terapêutica básica (duas arcadas)	84
125	Recolocação de restauração metálica fundida ou coroas, incluída a consulta	84
125	Imobilização dentária temporária	84
130	Avaliação técnica perícia inicial e/ou perícia final	57
120	Urgência noturna (Sábado, Domingo e Feriados)	189
	RADIOLOGIA:	
210	RX Periapical	47
220	RX Interproximal (BITE WING)	47



215	Levantamento Periapical (completo) (14)	312
225	RX Interproximal (BITE WING) (4)	98
260	* Radiografia Panorâmica	132
261	Pasta Ortodôntica	460
	TESTES E EXAMES DE LABORATÓRIO:	
5080	Exame + Biópsia	289
	PREVENÇÃO:	
510	Profilaxia polimento coronário (duas arcadas)	150
520	Orientação de higiene bucal	90
530	Aplicação tópica de flúor / profilaxia, até 12 anos (duas arcadas)	150
540	Aplicação de selante (por elemento), até 12 anos	68
550	Controle ou evidenciação de placa bacteriana (por sessão)	73
	ODONTOPEDIATRIA:	
730	Exodontia de dentes decíduos	87
700	Pulpotomia	168
710	Pulpectomia	210
720	Tratamento endodôntico em decíduos	210
750	Ulotomia	127
760	Ulectomia	156
	DENTÍSTICA:	
910	Restauração Amálgama 1 face	110
920	Restauração Amálgama 2 faces	140
930	Restauração Amálgama 3 faces	190
940	Restauração Amálgama + 3 faces	260
970	Restauração resina fotopolimerizável 1 face	110
980	Restauração resina fotopolimerizável 2 faces	140
990	Restauração resina fotopolimerizável 3 faces	190
1000	Restauração resina fotopolimerizável + 3 faces	260
1010	Restauração resina fotopolimerizável (ângulo anterior)	260
1170	Restauração a ionômero de vidro 1 face	110
1180	Restauração de superfície radicular	121
1190	Colagem de fragmentos	205
950	Restauração a pino (intradentária)	235
1200	* Faceta em resina	285
	PERIODONTIA:	
3230	Raspagem supra-gengival + polimento coronário (por arcada)	148
3250	Raspagem supra e sub-gengival + polimento coronário (por elemento)	12
3260	Curetagem de bolsa periodontal	107
3110	* Gengivectomia / gengivoplastia (por hemi-arcada)	320
3030	* Raspagem sub-gengival de periodontia moderada / severa (por hemi-arcada)	180
5890	* Aumento de coroa clínica (incluso primeiro RX comprobatório)	347
	ENDODONTIA:	
2010	Tratamento endodôntico em dente com 1 conduto	470
2020	Tratamento endodôntico em dente com 2 condutos	590
2030	Tratamento endodôntico em dente com 3 ou + condutos	810
2120	Remoção de prótese e/ou pino metálico	163
2150	Remoção de obturação radicular (por conduto) Obs.: incluído RX, capeamento e forramento pulpar	83

2130	* Tratamento de dente com rizogênese incompleta (quatro por ano)	138
2160	* Curativo em caso de lesão (dois curativos por dente)	168
	CIRURGIA:	
5010	Exodontia de elemento permanente	110
5040	Exodontia (raiz residual)	115
5020	Remoção de dente incluso ou impactado	580
5030	Exodontia + retalho	229
5050	Alveoloplastia (hemi-arcada)	262
5070	Ulotomia	127
5080	Exame + biópsia	289
5090	Reconstrução sulco-gengivo-labial	479
5100	Cirurgia de torus palatino	423
5110	Cirurgia de torus mandibular (unilateral)	327
5120	Cirurgia de torus mandibular (bilateral)	489
5130	Apicectomia unirradicular	430
5140	Apicectomia unirradicular com obturação retrógrada	474
5150	Apicectomia birradicular	524
5160	Apicectomia birradicular com obturação retrógrada	559
5170	Apicectomia trirradicular	598
5180	Apicectomia trirradicular com obturação retrógrada	629
5240	Excisão da rânula	300
5190	Frenectomia ou bridectomia (labial / lingual)	230
5250	Excisão de mucocele e de desenvolvimento	772
5260	Incisão e drenagem de abscesso (intra-oral)	160
5270	Incisão e drenagem de abscesso (extra-oral)	185
5280	Fraturas alvéolo-dentárias-redução cruenta	510
5290	Fraturas alvéolo-dentárias-redução incruenta	266
5300	Ulectomia	156
5320	Correção de brida muscular	289
5330	Sulcoplastia	330
5340	Reimplante de dente avulcionado (por elemento)	394
5850	* Cirurgia para tracionamento ortodôntico	640

* Procedimentos disponíveis a partir de Janeiro/2002.

8. REEMBOLSO DE DESPESAS ODONTOLÓGICAS

A DIMON reembolsará as despesas odontológicas **somente** para os funcionários/dependentes que residam ou estejam em viagem em locais onde não existam recursos da UNIODONTO.

9. SOLICITAÇÃO DE REEMBOLSO

O funcionário deve solicitar o reembolso para o DRH/Benefícios, certificando-se que os recibos estejam preenchidos com os seguintes dados:

- a) Nome do prestador (Dentista)
- b) Endereço
- c) CPF e CRO do Dentista
- d) Data da realização do serviço
- e) Nome do funcionário ou dependente que recebeu o serviço
- f) Valor total do serviço e cifra por extenso
- g) Descrição do serviço prestado de acordo com a Tabela da ABO



10. LIMITES DE REEMBOLSO

O reembolso será de 100% (cem por cento) do valor do Ato Odontológico e de **acordo** com os quantitativos da Tabela ABO (Associação Brasileira de Odontologia).

11. ATENDIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS E DEPENDENTES

11.1. Os funcionários/dependentes terão direito a escolha do dentista da UNIODONTO de sua confiança, para o seu atendimento de consultas/tratamento em horário normal.

11.2. Os funcionários lotados no Estado do Rio Grande do Sul e seus dependentes, para terem direito de usufruir dos serviços contratados, deverão se identificar com a carteira própria da UNIODONTO e da carteira de identidade civil.

11.3. Os funcionários lotados no estado de Santa Catarina e Paraná e seus dependentes, para terem direito de usufruir dos serviços contratados, deverão retirar com o seu superior imediato a ficha de atos odontológicos e levá-la ao dentista de sua confiança e credenciado junto à UNIODONTO.

12. DISPOSIÇÕES GERAIS

12.1. Na utilização dos serviços odontológicos credenciados pela UNIODONTO o funcionário/dependente terá toda as despesas elegíveis cobertas pela DIMON, não devendo efetuar nenhum pagamento.

12.2. Sempre que houver qualquer alteração no estado pessoal do funcionário (casamento, nascimento de filho, separação, morte do cônjuge ou dependente), o mesmo deverá entrar em contato com o DRH/Benefícios o mais rápido possível, a fim de que sua situação possa ser regularizada. A inclusão ou alteração dos beneficiários no Plano de Assistência Odontológica depende exclusivamente do funcionário.

12.3. A DIMON, a seu próprio critério, poderá a qualquer tempo modificar, alterar ou suprimir esta Política.

Aprovação:

Diretoria



POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE PESSOAL

<u>Vigência</u>	<u>Assunto</u>	<u>Atualização</u>
01/02/93	Refeições	01/07/97

1. OBJETIVO

Estabelecer os parâmetros para o fornecimento de refeições (refeitório próprio e/ou restaurantes particulares e/ou vale-refeição).

2. DEFINIÇÃO

2.1. **Almoço e Ceia:** de acordo com os padrões do Programa de Alimentação do Trabalhador - PAT.

2.2. **Lanches:** pão com manteiga e café com leite.

3. ELEGIBILIDADE

3.1. Todos os funcionários (efetivos/safreiros) de todas as Unidades do Grupo DIMON.

4. CUSTOS

4.1. **Refeições** - o custo das refeições será rateado conforme segue:

Empresa : 85% (oitenta e cinco por cento)

Funcionário: 15% (quinze por cento)

Anualmente, preferencialmente no mês de Janeiro, a Diretoria fixará o preço da refeição. O mesmo poderá ser alterado somente quando houver elevação nos custos das refeições, observado o limite da participação dos Empregados previsto no Programa de Alimentação do Trabalhador - PAT.

4.2. **Lanches**

Empresa : 100% (cem por cento)



5. DISPOSIÇÕES GERAIS

5.1. Os lanches serão concedidos apenas no período de Safra, devendo ser servidos antes do início da Jornada da Trabalho.

5.2. A DIMON, a seu próprio critério, poderá a qualquer tempo modificar, alterar ou suprimir esta Política.

Aprovação:

Diretoria



POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE PESSOAL

<u>Vigência</u>	<u>Assunto</u>	<u>Atualização</u>
01/02/93	Sacola Econômica	01/03/97

1. OBJETIVO

Estabelecer os parâmetros para a concessão de gêneros alimentícios e materiais de limpeza.

2. DEFINIÇÃO

2.1. Auxiliar o funcionário na aquisição de gêneros alimentícios e materiais de limpeza com custos inferiores aos praticados no mercado.

3. ELEGIBILIDADE

3.1. Todos os funcionários do Grupo DIMON (efetivos e safreiros).

4. CUSTOS

4.1. - Funcionários: 100% (cem por cento).

5. CRITÉRIOS PARA CONCESSÃO

5.1. O funcionário requisita à Área de Recursos Humanos a quantidade e tipo de sacolas até o dia 10 (dez) de cada mês; ao mesmo tempo autoriza o desconto dos valores correspondentes em sua Folha de Pagamento.

5.2. O benefício da Sacola Econômica do SESI aos empregados safreiros é oferecido como opção ao benefício do Ticket Supermercado.

5.3. Aos safreiros o limite será de 1 (uma) Sacola de Alimentos e 1 (uma) Sacola de Produtos de Limpeza, por funcionário, enquanto que para os efetivos será de 2 (duas) sacolas de cada tipo (alimentos e limpeza).



6. DISPOSIÇÕES GERAIS

6.1. Os critérios de operacionalização serão definidos por cada Unidade, considerando as peculiaridades locais.

6.2. A DIMON, a seu próprio critério, poderá a qualquer tempo modificar, alterar ou suprimir esta política.

Aprovação:

Diretoria



POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE PESSOAL

<u>Vigência</u>	<u>Assunto</u>	<u>Atualização</u>
01/02/93	Ticket Alimentação	01/03/97

1. OBJETIVO

Estabelecer parâmetros para a concessão de crédito de compra em Supermercados credenciados.

2. DEFINIÇÃO

2.1. Auxiliar o funcionário na aquisição de bens de consumo, permitindo-lhe que possa adquiri-lo sem desembolso financeiro imediato.

3. ELEGIBILIDADE

3.1. Todos os funcionários do Grupo Dimon (efetivos e safreiros).

4. CUSTOS

4.1. Funcionário: 100% (cem por cento)

5. CRITÉRIOS PARA CONCESSÃO

5.1. O funcionário requisita o ticket à Área de Pessoal até o dia 25 (vinte e cinco) de cada mês, para concessão até o dia 5 (cinco) do próximo mês, ao mesmo tempo autoriza o desconto do valor correspondente em sua Folha de Pagamento.

5.2. O benefício do Ticket Supermercado aos empregados safreiros é oferecido como opção ao benefício da Sacola Econômica do SESI.

5.3. Aos safreiros o limite de quantidade mensal será de 1 (um) Bloco, e aos efetivos serão 3 (três) blocos.



6. DISPOSIÇÕES GERAIS

6.1. Os valores mensais de cada bloco de ticket serão definidos pela Área de Recursos Humanos.

6.2. A empresa contratada para fornecimento do ticket, é responsável pela divulgação e credenciamento dos Supermercados conveniados.

6.3. A DIMON, a seu próprio critério, poderá a qualquer tempo modificar, alterar ou suprimir esta Política.

Aprovação:

Diretoria



POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE PESSOAL

<u>Vigência</u>	<u>Assunto</u>	<u>Atualização</u>
02/06/2003	Plano de Telefonia Móvel Celular	02/06/2003

1. OBJETIVO

1.1. Permitir aos funcionários da DIMON do Brasil Tabacos Ltda. e seus dependentes, o uso dos recursos e facilidades da telefonia móvel celular, a preços de tarifas reduzidas em relação aos valores convencionais.

2. ELEGIBILIDADE

2.1. Poderão aderir ao plano de telefonia móvel celular todos os funcionários efetivos da DIMON do Brasil Tabacos Ltda., desde que tenham mais de 6 (seis) meses de vínculo empregatício com a Empresa.

- a) Será permitido ao funcionário incluir no Plano de Telefonia os seus dependentes, maiores de 14 (catorze) anos de idade, desde que:
 - Sejam participantes do Plano Médico ou Odontológico da Empresa, OU
 - Sejam considerados dependentes para fins de Imposto de Renda.
- b) Para todos os efeitos, cada funcionário poderá ter, no máximo, 4 (quatro) linhas de telefone celular sob sua responsabilidade.

3. FORMAS DE ADESÃO

3.1. O funcionário poderá aderir ao Plano sob duas formas:

- a) Através de transferência da linha existente em seu nome, para o Plano da DIMON;
- b) Através de um novo número de telefone celular, caso ainda não possuir o serviço de telefonia móvel da concessionária conveniada.

3.2. Em ambos os casos o usuário poderá utilizar aparelho próprio ou requisitar, sem custo adicional, o aparelho padrão e seus acessórios fornecidos pelo Plano da Empresa.

4. APARELHO CEDIDO EM COMODATO

4.1. O uso do aparelho e seus acessórios, fornecidos pela Empresa Telefônica, exigem a assinatura, por parte do funcionário, de um Termo de Adesão, através do qual, o mesmo se compromete a zelar pelo uso do aparelho/acessórios e se responsabilizar por eventuais danos causados.



4.2. Todos os consertos e reparos necessários serão de responsabilidade do funcionário, exceção àqueles decorrentes de defeito de fabricação. A queda, umidade, poeira, má utilização, roubo, perda ou extravio não são considerados defeitos de fabricação, devendo ser pagos ou reembolsados pelo funcionário.

4.3. Ao término do **Contrato de Comodato**, o aparelho, assim como todos os seus acessórios (inclusive a caixa original e o manual de operação), deverão ser imediatamente devolvidos à Empresa. A falta de qualquer um deles resultará na obrigação de indenizar o item faltante, pelos valores a serem fixados pela Empresa Telefônica.

5. PAGAMENTO

5.1. O funcionário deverá autorizar a DIMON do Brasil a debitar o valor da conta mensal pelo uso da linha telefônica, em sua conta-corrente bancária. A eventual falta de saldo ou suficiente provisão de fundo para liquidação da conta mensal fará com que, sem prévio aviso ou notificação, seja o telefone imediatamente cancelado e o contrato rompido.

5.2. Além do rompimento do contrato, o funcionário deverá, imediatamente:

- a) Efetuar o reembolso de seu débito no caixa da Empresa;
- b) Devolver o aparelho e seus acessórios, caso o aparelho tenha sido cedido pela Concessionária do serviço.

5.3. Um novo Contrato de Adesão ao Plano de Telefonia Móvel Celular somente poderá ser efetuado depois de decorridos 12 (doze) meses do cancelamento do contrato anterior.

- Caso, no novo contrato, vier a se repetir a situação de falta de pagamento prevista no item **5.1** acima, será cancelada, em definitivo, a possibilidade deste funcionário participar do Plano de Telefonia.

6. REEMBOLSO DE DESPESAS

6.1. A Empresa efetuará o reembolso das ligações efetuadas com o aparelho particular quando a serviço da Empresa, desde que razoáveis e necessárias ao desempenho das suas atividades.

6.2. O relatório de despesas entregue na Tesouraria, até o dia 15 (quinze) de cada mês, será reembolsado até o dia 20 (vinte) do mesmo mês. O relatório entregue após o dia 15 (quinze) terá o seu reembolso efetuado somente no mês seguinte.

6.3. Valores de reembolso inferiores a R\$ 15,00 (quinze) deverão ser acumulados pelo funcionário e apresentados juntamente com o relatório do mês seguinte, de forma que o valor



de cada reembolso efetuado pela Tesouraria não seja inferior aos R\$ 15,00 (quinze reais) acima referidos.

6.4. As despesas a serem reembolsadas deverão ser apresentadas através do Relatório de Despesas de Viagem e anotadas na coluna “**Telefone e Comunicações**”.

Deverá ser anexada uma cópia da fatura da prestadora de serviços, com a identificação das ligações a serem reembolsadas.

6.5. Valores de reembolso até R\$ 50,00 (cinquenta reais) poderão ser aprovados pelo superior imediato do funcionário (Supervisor ou Gerente). Valores acima desse limite requerem a aprovação de um nível superior (Gerente ou Diretor da Área).

7. DISPOSIÇÕES GERAIS

7.1. O funcionário que usar de má fé, requisitando telefone celular para uso de pessoa que não seja sua dependente direta, poderá sofrer as penalidades que a Diretoria entender adequadas ao caso.

7.2. Cabe ao Departamento de Recursos Humanos:

- a) Por solicitação do Departamento de Informática, verificar se a requisição de aparelho para dependente está de acordo com os preceitos da presente Política;
- b) Quando do afastamento de qualquer funcionário, consultar o Departamento de Informática para apurar eventuais pendências relativas ao presente Plano, quais sejam, contas vencidas e devolução do aparelho.

7.3. Todo funcionário participante do Plano deve devolver, espontaneamente, a linha cedida para seu dependente quando este perder esta condição.

7.4. Na data da implantação desta Política todos os contratos de participação no Plano de Telefonia Celular serão verificados, visando identificar aqueles em desacordo com a presente Política, os quais, a critério da Diretoria, poderão ser cancelados.

7.5. Os controles, contratos e a administração da presente Política (exceção do reembolso) são de responsabilidade do Departamento de Informática.

7.6. Esta Política, por depender de convênio entre a DIMON do Brasil Tabacos Ltda. e Empresa Concessionária de Serviços de Telefonia Móvel Celular, poderá ser cancelada a qualquer tempo, sem aviso prévio ou notificação. O seu cancelamento ou extinção não poderá ser invocado pelos usuários como eliminação de benefício ou direito adquirido, uma vez que é uma liberalidade unilateral da Empresa.

7.7. Os casos omissos ou situações excepcionais serão decididos pela Diretoria.

Aprovação:

Diretoria



POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE PESSOAL

<u>Vigência</u>	<u>Assunto</u>	<u>Atualização</u>
01/02/93	Salário Educação	01/03/97

1. OBJETIVO

Estabelecer procedimentos para utilização do benefício do Salário Educação.

2. DEFINIÇÃO

É um benefício concedido pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação-FNDE, podendo ser usufruído por quatro tipos de sistemas (Indenização Direta do Empregado/Dependentes, Aquisição de Vagas, Escola Própria ou o Sistema Misto).

3. CONSIDERAÇÕES GERAIS

A Empresa adota o Sistema de Indenização Direta, através do qual reembolsa mensalmente, através da Folha de Pagamento dos funcionários, até o limite do valor da verba definida pelo FNDE, mediante a apresentação dos comprovantes de matrícula emitidos pelos Estabelecimento de Ensino.

4. ELEGIBILIDADE

4.1. Todos os funcionários efetivos e safreiros e seus dependentes, que estiverem cursando o Primeiro Grau (1a. a 8a. Séries) em Escolas Particulares.

5. ALTERAÇÃO

A Medida Provisória No. 1.518, de 19/09/96 eliminou o Sistema de Manutenção do Ensino Fundamental - SME.

Em decorrência disso, os Alunos que, na data da edição da Medida Provisória, estavam sendo regularmente atendidos como beneficiários de alguma das modalidades de

manutenção do ensino fundamental, terão o benefício assegurado a partir de 01/01/97, porém, são vedados novos ingressos.

Aprovação:

Diretoria



POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE PESSOAL

<u>Vigência</u>	<u>Assunto</u>	<u>Atualização</u>
01/03/94	Cursos de Língua Estrangeira	01/11/97

1. OBJETIVO

Definir os critérios e procedimentos a serem adotados visando o conhecimento, aprendizado e aprimoramento de Língua Estrangeira, e ao mesmo tempo fixar os limites de subsídio destes cursos.

2. ALCANCE

Todos os funcionários da DIMON, de qualquer Nível, Departamento ou Unidade. As normas aqui estabelecidas somente poderão ser alteradas pela Diretoria Administrativa, após recomendação e aprovação dos demais membros da Diretoria.

3. ELEGIBILIDADE

São elegíveis aqueles funcionários que, para um melhor desempenho de suas funções ou para atender a designações no exterior, necessitem de conhecimentos básicos ou o aprimoramento a nível intermediário ou avançado em língua estrangeira.

4. AUTORIZAÇÃO

4.1. O Gerente ou Assessor deverá justificar, no formulário “**Requisição para Treinamento em Língua Estrangeira**”, a real necessidade e os objetivos do curso que está sendo solicitado para ele ou qualquer de seus subordinados.

4.2. A Requisição, devidamente preenchida e assinada pelo Gerente ou Assessor, deverá ser enviada ao **DRH/Benefícios**.



5. FORMA DE UTILIZAÇÃO

5.1. A escolha da Escola, Instituição ou Professor que ministrará o curso poderá ser sugerida pelo funcionário, ficando, entretanto, sujeita à aprovação da Diretoria ou a quem esta indicar.

5.2. Em princípio, todos os cursos deverão ser feitos fora da Empresa e do horário normal de expediente. O Aluno, a seu critério, poderá escolher o horário e local do curso. Somente em casos excepcionais e com aprovação prévia da Diretoria poderá o curso ser realizado dentro da Empresa e durante o horário normal de expediente.

5.3. Eventualmente, a Empresa poderá formar turmas ou grupos restritos de funcionários para cursos de língua estrangeira, a serem ministrados durante ou fora do horário normal de expediente. Neste caso, este curso terá prioridade sobre os demais, e do mesmo deverão participar os funcionários de outros cursos em nível de aprendizado compatível.

5.4. A Empresa recomenda aos seus funcionários a participação em cursos ou aulas em grupo. Entretanto, poderá o mesmo optar por aulas particulares, as quais serão subsidiadas de acordo com os limites fixados nesta Política.

5.5. É de interesse da Empresa que o funcionário adquira os necessários conhecimentos da Língua Estrangeira. Entretanto, estes conhecimentos deverão ser adquiridos num prazo adequado e razoável, visando evitar o prolongamento do aprendizado por um período de tempo não compatível com os objetivos. Assim, fica estabelecido que o subsídio do curso está condicionado a uma carga horária mínima de 2 (duas) horas/aula por semana, por um período máximo de 3 (três) anos.

5.6. Ao término de cada módulo ou semestre, o funcionário deverá enviar ao Departamento de Recursos Humanos, avaliação do aluno pelo professor/entidade, constando o aproveitamento e frequência no curso.

6. LIMITES DE SUBSÍDIO

6.1. A Empresa subsidiará as despesas razoáveis com Cursos de Língua Estrangeira de acordo com o seguinte critério:

- **100%** (cem por cento) para aqueles funcionários que, em função de uma designação temporária ou definitiva no exterior ou que, em decorrência de novas atribuições/atividades agregadas a seu Cargo, necessitem de conhecimentos básicos ou avançados em língua estrangeira, em regime de urgência ou de forma intensiva. Nesta categoria se enquadram somente aqueles funcionários para os quais o conhecimento de língua estrangeira é condição imperativa e imprescindível para o desempenho de suas novas funções. O idioma não era requisito indispensável do seu Cargo anterior ou do atual.



- **50%** (cincoenta por cento) para aqueles funcionários a nível de Supervisão ou mais elevado, para os quais o conhecimento de língua estrangeira é necessário para o desempenho de suas funções. O conhecimento de língua estrangeira é requisito do cargo.
- **40%** (quarenta por cento) para aqueles funcionários, de qualquer nível, com potencial para serem promovidos, a curto ou médio prazos, para função mais elevada, sendo o conhecimento de língua estrangeira recomendável para o cargo atual e imprescindível para o cargo futuro. O Gerente do Departamento poderá selecionar alguns funcionários para enquadrar nesta categoria.
- **30%** (trinta por cento) para aqueles funcionários, de qualquer nível, onde o conhecimento de língua estrangeira é recomendável, porém não imprescindível para o desempenho de suas funções. A língua estrangeira é utilizada de forma constante e o funcionário poderá, com o conhecimento do idioma, desempenhar algumas atividades adicionais.

6.2. Os valores máximos a serem subsidiados pela Empresa por cada **hora/aula**, de acordo com o percentual de subsídio aprovado, serão os seguintes:

<i>Percentual de Subsídio</i>	<i>Limite de Custo Subsidiado (R\$)</i>
100%	25,00
50%	12,50
40%	10,00
30%	7,50

6.3. Não serão subsidiados custos com Apostilas e material de apoio utilizados no curso.

7. FORMA DE SUBSÍDIO

7.1. O pagamento das despesas será feito exclusivamente pelo **DRH/Benefícios** da Unidade diretamente às Escolas, Instituições e/ou Professores responsáveis pelo Curso.

7.2. Para a realização do pagamento, o funcionário deverá encaminhar ao DRH de Vera Cruz, Venâncio Aires, Santa Cruz do Sul, ou ao Gerente das Unidades de Santa Catarina e Paraná, conforme a sua vinculação, os seguintes documentos:

- Recibo ou Nota Fiscal do prestador de serviço emitido em nome da DIMON, devidamente preenchido;
- Demonstrativo emitido pelo prestador do serviço que mencione o nome do aluno, o período ao qual se refere o pagamento e o número de horas/aula correspondente;
- Para os funcionários beneficiados com o subsídio inferior a 100%, além dos documentos relacionados nos itens anteriores, será necessária a juntada de Recibo ou Nota Fiscal do prestador de serviço emitido em nome do Aluno, para comprovação do pagamento da parcela do Aluno.



7.3. Para efeito de pagamento, será permitida a emissão de Recibo ou Nota Fiscal que represente os custos de um grupo de alunos beneficiados, desde que utilizado o mesmo prestador de serviço e observadas as disposições do item anterior no que for aplicável.

7.4. Em todos os Recibos ou Notas Fiscais apresentados para cobrança deverão constar o número de aulas cobradas pelo Professor ou Instituição e o número de aulas freqüentadas pelo aluno.

8. DISPOSIÇÕES GERAIS

8.1. A Empresa poderá cancelar o subsídio de Língua Estrangeira nos seguintes casos:

8.1.1. Se o funcionário não estiver obtendo um aproveitamento desejável no curso;

8.1.2. Se o funcionário estiver com uma freqüência inferior a 75% (setenta e cinco por cento).

8.2. Cada “Requisição para Curso de Língua Estrangeira” terá **validade de 12 (doze) meses**. Se o funcionário, após este período, pretender continuar o curso, nova Requisição deverá ser emitida. Não havendo progresso no aprendizado durante o período do curso a continuação do mesmo não será autorizada.

8.3. O pagamento das despesas com os Cursos de Língua Estrangeira somente poderá ser efetuado se suportado pela competente Requisição, devidamente aprovada.

8.4. Em princípio, a recomendação para o aprendizado de idioma estrangeiro deverá constar na “Avaliação de Desempenho” do funcionário.

8.5. O controle e autorização para pagamento do treinamento em Língua Estrangeira é de competência e responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos.

8.6. Se ocorrer que o funcionário, por motivo de viagem, férias, exigências do serviço ou qualquer outra razão, necessitar interromper o seu Curso, deverá cancelar ou suspender sua matrícula e informar este fato ao DRH/Benefícios. A Empresa não subsidiará o custo das aulas não freqüentadas, no caso de o funcionário ter esquecido de suspender ou cancelar a sua matrícula. Para reiniciar o Curso nova “Requisição” deverá ser emitida e aprovada.

8.7. O funcionário que recebeu ou estiver recebendo o benefício do Treinamento em Língua Estrangeira e desligar-se da Empresa por iniciativa própria ou der motivos para demissão por justa causa, deverá ressarcir a Empresa dos valores subsidiados por ela nos últimos 12 (doze) meses em que permaneceu na Empresa.



8.8. A DIMON, a seu próprio critério, poderá a qualquer tempo modificar, alterar ou suprimir esta Política.

Aprovação:

Diretoria



POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE PESSOAL

<u>Vigência</u>	<u>Assunto</u>	<u>Atualização</u>
01/02/1993	Seguro de Vida em Grupo	01/03/2003

1. OBJETIVO

Estabelecer os parâmetros aplicáveis ao Plano de Seguro de Vida em Grupo.

2. DEFINIÇÃO

2.1 É um benefício opcional de adesão à Apólice de Seguro de Vida em Grupo oferecida aos Empregados da DIMON do Brasil, que estabelece uma indenização financeira aos beneficiários do participante em casos de sinistro.

3. ELEGIBILIDADE

3.1. Todos os Empregados Efetivos e Safreiros da DIMON DO BRASIL.

4. CUSTOS

O custo do seguro de vida será rateado conforme segue:

Empresa: 80% (oitenta por cento)

Funcionário: 20% (vinte por cento)

4.1 Efetivos: participação mensal de 0,30 % do salário nominal, descontada em Folha de Pagamento.

O Departamento de Recursos Humanos anualmente, preferencialmente em Janeiro, efetuará a revisão da taxa percentual sobre os salários, de forma a recompor os custos nos percentuais previstos.

4.2 Safreiros: isento da taxa de participação;

4.3 Empresa: assume o custo restante.

5. CRITÉRIOS PARA CÁLCULO DO CAPITAL SEGURADO

5.1. **Empregados Efetivos:** Capital Segurado Básico correspondente a 20 (vinte) vezes o Salário Nominal do funcionário no mês do sinistro, com limite máximo.



5.2. **Empregados Safreiros:** Capital Segurado Básico correspondente a 20 (vinte) vezes o Salário Nominal do funcionário no mês do sinistro, com limite máximo.

6. TIPOS DE COBERTURAS:

• EFETIVOS:

TITULAR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Morte Natural – Indenização Básica.....100% ✓ Morte Acidental – Indenização Especial (adicional).....100% ✓ Invalidez Permanente Total ou Parcial por Acidente....até 100% ✓ Invalidez Permanente Total por Doença – não aplicável aos segurados aposentados por tempo de serviço antes do início da vigência da apólice (04/02/2002).....100%
CÔNJUGE	✓ Inclusão automática com 50% da cobertura do Titular para Morte Natural;
FILHOS	✓ Inclusão automática com 10% da cobertura do Titular para Morte Natural – limitado às despesas de funeral para filhos menores de 14 anos e a R\$ 20.000,00 independentemente da idade;
BENEFÍCIOS ADICIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Assistência Funeral Individual: limitada ao máximo de R\$ 3.000,00 (somente para o segurado principal com idade inferior a 65 anos); ✓ Cesta Básica: equivalente a R\$ 100,00 por mês, pelo período de 12 meses, no evento do falecimento do segurado principal, pago integralmente com a indenização do sinistro.

• SAFREIROS:

TITULAR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Morte Natural – Indenização Básica.....100% ✓ Morte Acidental - Indenização Especial (adicional).....100%
---------	--

7. DISPOSIÇÕES GERAIS

7.1. Para fins de cobertura da Apólice deste Plano de Seguro de Vida em Grupo,

considerar-se-ão dependentes:

- Cônjuge, companheiro(a) dos componentes solteiros, viúvos, separados judicialmente ou divorciados, desde que haja concordância com a anotação na Carteira Profissional do segurado principal, ou que haja concordância com a Declaração do Imposto de Renda.



- Filhos, enteados e menores considerados dependentes de acordo com o Regulamento do Imposto de Renda.

7.2. Este benefício é concedido por liberalidade da Empresa e nessa condição estará sujeito a quaisquer alterações, podendo inclusive ser cancelado definitiva ou temporariamente.

Aprovação:

Diretoria



POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE PESSOAL

<u>Vigência</u>	<u>Assunto</u>	<u>Atualização</u>
01/02/93	Auxílio-Educação	01/12/97

1. OBJETIVO

Estabelecer parâmetros e procedimentos para a utilização do **Programa do Auxílio-Educação**, nos cursos de nível superior que tenham, efetivamente, afinidade com as funções desempenhadas pelo funcionário na Empresa.

2. DEFINIÇÃO

2.1. É um Programa de qualificação e treinamento profissional firmado através de Convênios específicos com Estabelecimentos de Ensino, destinado aos funcionários efetivos que estiverem cursando nível superior ou Pós-Graduação, em Cursos que diretamente sejam compatíveis com a natureza das atividades desenvolvidas ou a serem desenvolvidas pelo funcionário na DIMON.

2.2. Não serão considerados para este fim, os cursos que não tenham ligação, sejam diferentes ou não tenham afinidade com a função exercida ou que venha a ser exercida pelo funcionário na Empresa.

2.3. A avaliação do curso em função das atividades do funcionário será efetuada pela sua Gerência imediata, Recursos Humanos e Diretoria.

3. ELEGIBILIDADE

3.1. Somente os funcionários efetivos que contarem com mais de 12 (doze) meses de Contrato de Trabalho no Grupo DIMON e que detenham o potencial necessário para fazer carreira na Empresa.

3.2. O Gerente da Área somente deverá fazer “Requisições” para funcionários de um seletivo e restrito grupo, que ocupem posições onde é exigido um relativo grau de responsabilidade, e onde o investimento efetuado traga resultados imediatos e positivos, permitindo ao funcionário uma sensível melhora no desempenho das suas funções.



3.3. Somente aqueles Funcionários com potencial e considerados pela Gerência da respectiva Área como candidatos a exercer cargos a nível de Supervisão, Assessoria ou Gerência, para os quais é necessário um maior nível de instrução. O Programa do Auxílio-Educação não se destina a suprir as deficiências do Funcionário no seu cargo atual. Entende-se que cada um esteja exercendo uma função compatível com suas aptidões e conhecimentos.

3.4. A Empresa espera que o funcionário apto a participar do Programa preste uma efetiva retribuição, através da prestação de serviços mais eficiente e eficaz.

4. CUSTOS

4.1. Empresa : 50% (cinquenta por cento)
Funcionário: 50% (cinquenta por cento)

4.2. Os percentuais acima poderão ser alterados a qualquer momento, a critério da Empresa.

4.3. Os valores a serem subsidiados pela Empresa se restringem a custo da matrícula e mensalidades, não sendo incluídos valores relacionados a livros, material didático, material de trabalho e pesquisa, taxas e outras despesas ou custos do curso.

5. CRITÉRIOS PARA CONCESSÃO

5.1. O funcionário interessado deverá encaminhar ao Gerente da sua Área o formulário **“Requisição de Auxílio-Educação”** devidamente preenchido.

5.2. O Gerente da Área analisará a necessária compatibilidade do Curso pretendido pelo funcionário com a natureza da sua atividade profissional na DIMON. Se confirmada, aprovará a solicitação e encaminhará ao Departamento de Recursos Humanos, que será o responsável pelo encaminhamento do pedido à Diretoria para aprovação final.



5.2.1. O Curso objeto do Auxílio-Educação deverá considerar a função presente ou futura do funcionário e enquadrá-la dentro dos seguintes parâmetros:

<i>Departamento ou Setor</i>	<i>Curso Superior Compatível</i>
Tesouraria	Administração, Ciências Contábeis, Economia, Ciências Atuariais.
Contabilidade	Administração, Ciências Contábeis, Economia, Ciências Atuariais.
Planejamento & Custos	Administração, Ciências Contábeis, Economia, Ciências Atuariais.
Legal & Impostos	Administração, Ciências Contábeis, Economia, Ciências Atuariais, Direito.
Exportação & Tráfego	Administração, Ciências Contábeis, Economia, Comércio Exterior.
Conta-Corrente & Cobrança	Administração, Ciências Contábeis, Economia, Direito.
Administração de Filiais	Administração, Ciências Contábeis, Economia, Ciências Atuariais, Direito.
Suprimentos	Administração, Ciências Contábeis, Economia, Direito, Administração de Materiais.
Recursos Humanos	Administração, Ciências Contábeis, Economia, Direito, Administração de Recursos Humanos.
Serviço Médico	Enfermagem.
Refeitório & Serviço Clientes	Engenharia de Alimentos, Gerenciamento e Consumo.
Comunicação Social	Administração, Jornalismo, Propaganda & Publicidade, Direito, Relações Públicas.
Processamento de Dados	Administração, Economia, Ciência da Computação.
Secretárias	Secretária Executiva Bilingüe
Planejamento de Operações	Administração, Economia, Estatística, Engenharia de Produção.
Compra, Classificação & Blending	Administração, Economia, Agronomia.
Produção de Fumo	Administração, Economia, Agronomia, Engenharia Agrícola.
Pesquisa & Genética	Administração, Economia, Agronomia, Ciências Biológicas, Engenharia Química, Engenharia Agrícola.
Recebimento de Fumo	Administração, Economia, Agronomia, Engenharia Agrícola.
Processamento de Fumo	Administração, Economia, Engenharia Mecânica, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecatrônica, Engenharia de Produção, Tecnologia em Automação Industrial.
Engenharia & Manutenção	Engenharia Mecânica, Engenharia Elétrica, Engenharia Civil, Arquitetura, Engenharia Mecatrônica, Tecnologia em Automação Industrial.
Controle de Qualidade	Administração, Economia, Ciências Biológicas, Engenharia Química, Química Industrial.
Produto Acabado	Administração, Economia, Administração de Materiais.
Segurança	Engenharia Mecânica, Engenharia Civil.



5.2.2. A lista acima é apenas um indicativo. Poderão haver outros cursos compatíveis com as atividades desenvolvidas ou a serem desenvolvidas pelo funcionário. As exceções deverão ser submetidas à avaliação e decisão da Diretoria.

5.2.3. O benefício do Auxílio-Educação para cursos de Especialização, Pós-Graduação ou similares está restrito aos funcionários que exerçam cargos a nível de Assessoria, Gerência e Diretoria.

5.3. Antes de enviar a “Requisição” o Gerente da Área deverá avaliar, cuidadosamente, se o Programa solicitado não é apenas uma forma de o funcionário conseguir uma formação profissional de nível superior, situação esta que não é contemplada nesta Política.

5.4. Após firmado o Convênio com o Estabelecimento de Ensino, o funcionário pagará mensalmente e diretamente a este o valor correspondente a 50% do custo.

5.5. A DIMON efetuará o pagamento mensal de 50% do custo diretamente ao Estabelecimento de Ensino na data prevista no Convênio.

5.6. O funcionário que participou ou estiver participando do Programa do Auxílio-Educação e desligar-se da Empresa por iniciativa própria ou der motivos para demissão por justa causa, deverá ressarcir a Empresa dos valores subsidiados por ela nos últimos 12 (doze) meses em que permaneceu na Empresa.

6. DISPOSIÇÕES GERAIS

6.1. Quando o funcionário efetuar a sua matrícula ou rematrícula, deverá apresentar ao DRH/Benefícios uma cópia das matérias a serem cursadas.

6.2. O funcionário não terá direito ao Programa com relação àquelas disciplinas nas quais tenha sido reprovado ou obtido frequência inferior ao mínimo exigido pelo curso, bem como aqueles valores referentes a eventuais juros e correções monetárias decorrentes de atraso no pagamento.

6.2.1. Caso o funcionário não tenha obtido frequência e/ou aproveitamento em, no mínimo, 75% das matérias cursadas, perderá o direito ao Auxílio-Educação.

6.3. Não será admitida a modalidade de reembolso de valores no Programa do Auxílio-Educação.

6.4. Semestralmente ou por ocasião da conclusão da disciplina, o funcionário deverá enviar para Recursos Humanos, cópia do seu aproveitamento e frequência de todas as matérias cursadas.



- 6.5. Este Programa é instituído por liberalidade da Empresa e nessa condição estará sujeito a quaisquer alterações, podendo inclusive ser cancelado definitiva ou temporariamente.

Aprovação:

Diretoria



POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE PESSOAL

<u>Vigência</u>	<u>Assunto</u>	<u>Atualização</u>
01/02/1996	Subsídio de Medicamentos para Safreiros	10/03/2003

1. OBJETIVO

Padronizar procedimentos e estabelecer critérios para subsídio parcial de medicamentos aos funcionários do Grupo Safreiro da DIMON do Brasil.

2. DEFINIÇÃO

O Subsídio de Medicamentos consiste na absorção, por parte da Empresa, de parte do valor dos medicamentos adquiridos por funcionários Safreiros, desde que:

- a) A prescrição dos medicamentos tenha sido feita por Médicos do Ambulatório da Empresa ou outro profissional da área médica devidamente credenciado ou autorizado;
- b) Que a comprovação da aquisição seja efetuada através de Nota Fiscal ou outro documento fiscal válido e aceito na Empresa.

3. ELEGIBILIDADE

- Somente os funcionários do Grupo Safreiro, durante a vigência de seu contrato de trabalho, que tenham salários a receber;
- O subsídio, em cada mês, será limitado a 25% (vinte e cinco por cento) do salário mensal bruto do funcionário;
- Em nenhuma hipótese o benefício será extensível aos dependentes do funcionário.

4. CUSTOS

Empresa : 50% (cinquenta por cento)
 Funcionário: 50% (cinquenta por cento)

5. FORMA DE UTILIZAÇÃO

5.1. O funcionário Safreiro, após consulta com o Médico da Empresa e sendo necessária a aquisição de medicamentos, deverá observar os seguintes procedimentos:

- a) Solicitar autorização do Ambulatório Médico para a aquisição dos medicamentos prescritos na rede de Farmácias contratadas ou conveniadas;



- b) Informar ao Ambulatório Médico se pretende que os medicamentos sejam adquiridos pela Empresa OU se o próprio funcionário fará a aquisição, em horário fora do expediente de trabalho;
- c) Autorizar por escrito o desconto em Folha de Pagamento, do valor excedente ao percentual subsidiado.

6. RESPONSABILIDADES

6.1 Ambulatório Médico:

- a) Conferência dos Medicamentos relacionados nas Notas Fiscais e prescritos nas Receitas Médicas;
- b) Verificação da existência da Autorização de Desconto em Folha de Pagamento, no verso da Nota Fiscal;
- c) Encaminhamento das Notas Fiscais ao DRH/Serviços e Benefícios.

6.2 DRH/Serviços e Benefícios:

- a) Realização dos lançamentos individuais necessários para o débito dos valores correspondentes na Folha de Pagamento;
- b) Requisição à Tesouraria para pagamento do valor devido às Farmácias Credenciadas/Conveniadas;
- c) Arquivamento das Notas Fiscais e Receitas Médicas, para fins de Auditoria e comprovação de desconto em Folha de Pagamento.

7. DISPOSIÇÕES GERAIS

7.1. Nos casos de acidente de trabalho o custo dos medicamentos será integralmente absorvido pela DIMON do Brasil.

7.2. Não serão consideradas passíveis de subsídio as quantidades de medicamentos acima daquelas previstas na Receita Médica.

7.3. Medicamentos de uso contínuo necessitam, a cada aquisição, do suporte do competente Receituário Médico.

7.4. Quando um funcionário for encaminhado/autorizado pelo Serviço Médico da Empresa para atendimento externo (urgência, emergência ou Médico Especialista), os medicamentos prescritos, para fazerem jus ao subsídio, devem, antes de serem adquiridos, ser aprovados pelo Ambulatório Médico.

7.5. Em casos excepcionais, quando o valor do subsídio de medicamentos for superior a 25% (vinte e cinco por cento) do valor do salário bruto mensal do funcionário, a Gerência de Recursos Humanos poderá autorizar que o desconto seja efetuado em 2 (duas) ou mais vezes, dependendo da data de vigência do Contrato de Trabalho do funcionário beneficiado.

7.6. Caberá ao Médico do Trabalho, em conjunto com a Gerência de Recursos Humanos, analisar e decidir os casos omissos desta Política.

7.7. A DIMON do Brasil, a seu próprio critério, poderá a qualquer tempo modificar, alterar ou suprimir esta Política.

Aprovação:

Diretoria



POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE PESSOAL

<u>Vigência</u>	<u>Assunto</u>	<u>Atualização</u>
01/02/1993	Empréstimo de Emergência	02/06/2003

1. OBJETIVO

1.1. Definir critérios, valores e procedimentos para a concessão de “Empréstimo de Emergência” aos funcionários da DIMON do Brasil, a fim prover e disponibilizar os recursos necessários ao atendimento de ocorrências consideradas imprevistas, inadiáveis ou emergenciais.

2. ELEGIBILIDADE

2.1. São elegíveis a receber o “Empréstimo de Emergência” todos os funcionários efetivos da DIMON do Brasil Tabacos Ltda., desde que tenham mais de 6 (seis) meses de vínculo empregatício com a Empresa.

3. ABRANGÊNCIA

3.1. O “Empréstimo de Emergência” poderá ser concedido na ocorrência de qualquer uma das situações abaixo discriminadas, sempre a critério da Diretoria, desde que:

- Não sejam cobertas por qualquer seguro, plano, pecúlio ou similar;
 - O funcionário não possua recursos próprios suficientes.
- a) Atendimento a despesas Médicas e Odontológicas não cobertas pelo plano da Empresa;
 - b) Aquisição de passagem/transporte para o funcionário e seus dependentes, no caso de falecimento de parente próximo (pais, irmãos, filhos, avós e netos do funcionário ou do seu cônjuge);
 - c) Para atender a despesas com funeral de dependente;
 - d) Reconstrução, reforma ou benfeitorias necessárias na residência do funcionário, quando causado por agente da natureza ou causa acidental e imprevista (temporal, raio, granizo, enchente, deslizamento, incêndio e outras causas fortuitas similares).

4. EXCLUSÕES

4.1 Não serão cobertas por esta Política as despesas médicas destinadas a:

- a) Cirurgia Plástica de Estética ou Embelezamento;
- b) Outros tratamentos ou procedimentos médicos que, a critério da Diretoria, não sejam passíveis de financiamento.



4.2 O “Empréstimo de Emergência” destinado à Assistência Médica ou Odontológica será concedido apenas para o funcionário e/ou seus dependentes que sejam participantes do plano de Assistência Médica UNIMED ou UNIODONTO, conforme o caso.

4.3 Para fins de obtenção do “Empréstimo de Emergência” previsto nos itens **3.1.b** e **3.1.c**, serão considerados dependentes apenas aqueles assim enquadrados pela legislação do Imposto de Renda - Pessoa Física.

5. VALOR DO EMPRÉSTIMO E PAGAMENTO DAS PRESTACÕES

5.1. A Empresa concederá “Empréstimo de Emergência” em valor **de 0,5 (meio) até 12 (doze) salários nominais do funcionário**, desde que sejam atendidos os seguintes requisitos:

- a) Que a parcela mínima de reembolso ou prestação não seja inferior aos percentuais previstos na Tabela para Cálculo do Empréstimo de Emergência, ou seja, um mínimo de 10% (dez por cento) e um máximo de 15% (quinze por cento) do salário nominal do funcionário;
- b) Que os descontos sejam feitos mensalmente em folha de pagamento, 12 vezes ao ano;
- c) Que as prestações, assim como o saldo devedor do empréstimo, seja corrigido/reajustado sempre que houver aumento salarial decorrente de aumento coletivo da categoria.
- d) Que o reajuste/correção das prestações seja efetuado no mesmo mês em que ocorrer o evento previsto no item **5.1.c** acima e utilizando o mesmo percentual aplicado ao salário do funcionário.

5.2. Caso o reajuste da categoria for acordado em data posterior à data-base, a correção da prestação será efetuada a partir da data-base, sendo o acréscimo na prestação cobrado na mesma data em que o funcionário receber a diferença salarial relativa ao reajuste.

5.3. O 1º (primeiro) reajuste das prestações será calculado proporcionalmente, levando-se em conta os meses de vigência do aumento coletivo e o mês da concessão do empréstimo.

5.4. Não serão computados para o reajuste das prestações os aumentos salariais decorrentes de promoções, avanços e méritos. Também não serão considerados na base para reajuste os aumentos salariais automáticos, efetuados para a progressão salarial até 100% (cem por cento) da faixa salarial do cargo.

5.5. O desconto das prestações será iniciado a partir do mês seguinte ao mês em que foi concedido o “Empréstimo de Emergência”.

6. CONDIÇÕES E COMPROVAÇÃO DO EMPRÉSTIMO

6.1. Se, no momento da solicitação do empréstimo, o funcionário não tiver os documentos comprobatórios das despesas a serem realizadas, deverá apresentar “Orçamento”, assinado



por profissional habilitado, de acordo com a finalidade do Empréstimo de Emergência, definida no item “**3. Abrangência**”.

6.2. No formulário para solicitação do Empréstimo de Emergência, o funcionário deve declarar que não possui recursos próprios para fazer frente às despesas.

6.3. O “Empréstimo de Emergência” será calculado baseado em **múltiplos de 0,05 salários nominais**, sendo concedido o múltiplo inferior que mais se aproximar do orçamento apresentado.

6.4. Após a aplicação da verba recebida como “Empréstimo”, se o funcionário apresentou somente o “Orçamento”, deverá, no prazo máximo de 15 (quinze) dias, apresentar a documentação comprobatória da aplicação do valor recebido (Notas Fiscais, Recibos, Contratos ou outros documentos válidos).

6.5. A falta de comprovação da aplicação dos recursos recebidos, irá gerar os seguintes efeitos:

- a) A parcela não comprovada deverá ser imediatamente devolvida no caixa da Empresa ou descontada na próxima folha de pagamento do funcionário.
- b) O valor do empréstimo será reduzido pela parcela devolvida, diminuindo, conseqüentemente o valor do empréstimo, o prazo de pagamento e o subsídio.
- c) O valor da prestação e o prazo de pagamento serão recalculados em função do novo valor do empréstimo.

6.6. Caso seja comprovado que o funcionário, deliberadamente, apresentou orçamento superior à sua necessidade ou apresentou comprovação de despesas rasurada ou inidônea, além da aplicação dos procedimentos previstos no item **6.5.**, poderá ainda, a critério da Diretoria, sofrer as penalidades facultadas pela Legislação Trabalhista.

6.7. Para “Empréstimos de Emergência” cujo parcelamento das prestações seja de prazo superior a 24 (vinte e quatro) meses, o funcionário deverá assinar uma Nota Promissória, pelo valor total do empréstimo. A mesma lhe será devolvida após o cumprimento de todas as parcelas acordadas.

6.8. Caso o funcionário beneficiado por “Empréstimo de Emergência” entre em benefício previdenciário, serão adotados os seguintes procedimentos:

- a) Enquanto estiver recebendo salário ou complementação salarial da Empresa, o desconto continuará a ser procedido;
- b) Se não mais estiver recebendo salário da Empresa, os descontos serão reiniciados somente a partir do momento em que retornar à ativa.

7. SUBSÍDIO

7.1. A título de auxílio ao funcionário, a Empresa concederá um subsídio (desconto) de acordo com o valor do empréstimo. Este subsídio será calculado sobre o valor total do



“Empréstimo de Emergência” e terá como base a Tabela para Cálculo do Empréstimo de Emergência, de acordo com a seguinte tabela progressiva:

- | | |
|------------------------------------|------------------------------|
| • De 0,5 a 2,0 salários nominais | - Sem subsídio |
| • De 2,0 a 4,0 salários nominais | - Subsídio de 0,0% a 5,0% |
| • De 4,0 a 6,0 salários nominais | - Subsídio de 5,0% a 10,0% |
| • De 6,0 a 8,0 salários nominais | - Subsídio de 10,0% a 15,0% |
| • De 8,0 a 10,0 salários nominais | - Subsídio de 15,0% a 20,0% |
| • De 10,0 a 12,0 salários nominais | - Subsídio de 20,0% a 25,0%. |

7.2 O subsídio somente será concedido após o funcionário ter cumprido e pago, de forma constante e ininterrupta, um determinado número de parcelas, de acordo com a Tabela para Cálculo do Empréstimo de Emergência.

7.3. O subsídio não será concedido ao funcionário que solicitar demissão do quadro funcional da Empresa antes de ter cumprido o pagamento de todas as prestações.

8. NÍVEL DE APROVAÇÃO

8.1. A requisição deverá ser preenchida e assinada pelo funcionário e encaminhada ao seu Gerente para aprovação preliminar. Caso o Gerente entender, com base nas alegações, orçamento e/ou documentos comprobatórios apresentados, que o pedido é justificado, encaminhará, com sua assinatura, a requisição para Recursos Humanos.

8.2. A aprovação final do “Empréstimo de Emergência”, de acordo com o valor, deverá observar os seguintes níveis hierárquicos:

- **Valores até 6,0 salários nominais** – Gerente de Recursos Humanos e Diretor Administrativo.
- **Valores de 6,0 a 12,0 Salários nominais** – Gerente de Recursos Humanos, Diretor Administrativo e Diretor da Área do requisitante.

9. DISPOSIÇÕES GERAIS

9.1. A Empresa poderá parcelar a liberação do “Empréstimo de Emergência” de acordo com as necessidades de desembolso do funcionário.

Este caso se aplica quando os diversos pagamentos a serem efetuados pelo empregado foram também parcelados ao longo de um período.

As diversas parcelas, entretanto, serão somadas e consideradas como um único empréstimo.

- a) A amortização do empréstimo será iniciada a partir do mês seguinte àquele em que ocorrer a 1ª (primeira) liberação de recursos.

9.2. Caso o tratamento médico/odontológico a ser financiado possa ser efetuado por profissional credenciado pela UNIMED/UNIODONTO, a Empresa poderá autorizar que os procedimentos sejam efetuados através do seu Plano de Saúde.



Neste caso, o funcionário não necessitará efetuar o desembolso dos recursos, sendo o custo da prestação de serviços pago diretamente às Entidades Conveniadas e debitado na conta corrente do funcionário junto à Empresa, conforme segue:

- a) A DIMON autoriza a UNIMED/UNIODONTO a realizar os procedimentos médicos/odontológicos, considerando tal autorização como “Orçamento” (item 6.1);
 - b) O funcionário assina o formulário para solicitação do Empréstimo de Emergência e autoriza o desconto das parcelas em folha de pagamento, para amortizar o débito da sua conta corrente na Empresa;
 - c) O valor das despesas será pago à prestadora dos serviços através da fatura mensal;
 - d) O DRH/Benefícios irá apurar o valor real da despesa realizada, não sendo necessário que o funcionário apresente os documentos comprobatórios.
- Caso este tratamento se prolongar por mais meses, as diversas parcelas, a exemplo da situação prevista no item **9.1.** acima, também serão consideradas como um único Empréstimo, devendo a amortização ser iniciada a partir do mês seguinte ao mês em que ocorreu o 1º (primeiro) pagamento à Entidade Conveniada.

9.3. Um novo “Empréstimo de Emergência” somente poderá ser concedido 30 (trinta) dias após a liquidação do Empréstimo anterior.

9.4. A qualquer tempo, o funcionário poderá antecipar o pagamento de prestações futuras. Não serão aceitos, entretanto, pagamentos antecipados de valores inferiores a 1 (uma) parcela ou frações de parcelas.

9.5. O funcionário deverá declarar, em formulário próprio, que ocorrendo a rescisão do seu contrato de trabalho antes do cumprimento de todas as prestações de seu “Empréstimo de Emergência”, os valores pendentes, devidamente atualizados, serão abatidos na sua rescisão contratual. Na hipótese de o valor pendente ser superior às verbas rescisórias, o funcionário deverá assinar **Nota Promissória** para a cobertura do débito, com vencimento em 30 (trinta) dias após a data do seu afastamento.

9.6. Caberá ao Departamento de Recursos Humanos:

- a) Definir os documentos, garantias e procedimentos legais necessários à concessão do empréstimo;
- b) Administrar e controlar a presente Política, incluindo a concessão do Empréstimo, fixação do número e valor das prestações, eventuais correções e valor do subsídio.

9.7. A DIMON do Brasil, a qualquer tempo e a seu próprio critério, poderá alterar, modificar ou suprimir a presente Política, a qual é emitida de forma espontânea, excepcional e unilateral. Assim, o funcionário não poderá considerar como redução ou alteração de benefícios ou eventuais direitos adquiridos.



9.8. Os casos omissos ou situações excepcionais serão decididos pela Diretoria.

Aprovação:

Diretoria

ANEXO C – BALANÇO SOCIAL – MODELO IBASE

Balanco Social Anual / 2004



1. Base de cálculo	2004 Valor (mil reais)			2003 Valor (mil reais)		
Receita líquida (RL)						
Resultado operacional (RO)						
Folha de pagamento bruta (FPB)						
2. Indicadores sociais internos	Valor (mil R\$)	% Sobre FPB	% Sobre RL	Valor (mil R\$)	% Sobre FPB	% Sobre RL
Alimentação						
Encargos sociais compulsórios						
Previdência privada						
Saúde						
Segurança e medicina no trabalho						
Educação						
Cultura						
Capacitação e desenvolvimento profissional						
Creches ou auxílio-creche						
Participação nos lucros ou resultados						
Outros						
Total - Indicadores sociais internos						
3. Indicadores sociais externos	Valor (mil R\$)	% Sobre RO	% Sobre RL	Valor (mil R\$)	% Sobre RO	% Sobre RL
Educação						
Cultura						
Saúde e saneamento						
Esporte						
Combate à fome e segurança alimentar						
Outros						
Total das contribuições para a sociedade						
Tributos (excluídos encargos sociais)						
Total - Indicadores sociais externos						
4. Indicadores ambientais	Valor (mil R\$)	% Sobre RO	% Sobre RL	Valor (mil R\$)	% Sobre RO	% Sobre RL
Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa						
Investimentos em programas e/ou projetos externos						
Total dos investimentos em meio ambiente						
Quanto ao estabelecimento de metas anuais para minimizar resíduos, o consumo em geral na produção/operação e aumentar a eficácia na utilização de recursos naturais, a empresa:	() não possui metas () cumpre de 51 a 75% () cumpre de 0 a 50% () cumpre de 76 a 100%			() não possui metas () cumpre de 51 a 75% () cumpre de 0 a 50% () cumpre de 76 a 100%		
5. Indicadores do corpo funcional						
Nº de empregados(as) ao final do período						
Nº de admissões durante o período						
Nº de empregados(as) terceirizados(as)						
Nº de estagiários(as)						
Nº de empregados(as) acima de 45 anos						
Nº de mulheres que trabalham na empresa						
% de cargos de chefia ocupados por mulheres						
Nº de negros(as) que trabalham na empresa						
% de cargos de chefia ocupados por negros(as)						
Nº de portadores(as) de deficiência ou necessidades especiais						
6. Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial	2004			Metas 2005		
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa						
Número total de acidentes de trabalho						
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por:	() direção	() direção e gerências	() todos(as) empregados(as)	() direção	() direção e gerências	() todos(as) empregados(as)
Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por:	() direção e gerências	() todos(as) empregados(as)	() todos(as) empregados(as) + Cipa	() direção e gerências	() todos(as) empregados(as)	() todos(as) empregados(as) + Cipa
Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as), a empresa:	() não se envolve	() segue as normas da OIT	() incentiva e segue a OIT	() não se envolverá	() seguirá as normas da OIT	() incentivará e seguirá a OIT
A previdência privada contempla:	() direção	() direção e gerências	() todos(as) empregados(as)	() direção	() direção e gerências	() todos(as) empregados(as)
A participação nos lucros ou resultados contempla:	() direção	() direção e gerências	() todos(as) empregados(as)	() direção	() direção e gerências	() todos(as) empregados(as)
Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa:	() não são considerados	() são sugeridos	() são exigidos	() não serão considerados	() serão sugeridos	() serão exigidos
Quanto à participação de empregados(as) em programas de trabalho voluntário, a empresa:	() não se envolve	() apóia	() organiza e incentiva	() não se envolverá	() apoiará	() organizará e incentivará
Número total de reclamações e críticas de consumidores(as):	na empresa	no Procon	na Justiça	na empresa	no Procon	na Justiça
% de reclamações e críticas solucionadas:	na empresa _____%	no Procon _____%	na Justiça _____%	na empresa _____%	no Procon _____%	na Justiça _____%
Valor adicionado total a distribuir (em mil R\$):	Em 2004:			Em 2005:		
Distribuição do Valor Adicionado (DVA):	_____ % governo	_____ % colaboradores(as)		_____ % governo	_____ % colaboradores(as)	
	_____ % acionistas	_____ % terceiros	_____ % retido	_____ % acionistas	_____ % terceiros	_____ % retido
7. Outras informações						

Apoio:



Parcerias:



Instruções para o preenchimento

Realização	Este Balanço Social (BS) deve apresentar os projetos e as ações sociais e ambientais efetivamente realizados pela empresa Sugestão: este BS deve ser o resultado de amplo processo participativo que envolva a comunidade interna e externa
Publicação	Este BS deve ser apresentado como complemento em outros tipos de demonstrações financeiras e socioambientais; publicado isoladamente em jornais e revistas; amplamente divulgado entre funcionários(as), clientes, fornecedores e a sociedade. Pode ser acompanhado de outros itens e de informações qualitativas (textos e fotos) que a empresa julgue necessários
Selo "Balanço Social Ibase/Betinho"	A empresa que realizar e publicar o seu balanço social, utilizando este modelo mínimo sugerido pelo Ibase, pode receber o direito de utilizar o Selo Balanço Social Ibase/Betinho nos seus documentos, relatórios, papelaria, produtos, embalagens, site etc. Mais informações e normas: www.balancosocial.org.br RESTRICÇÕES: o Selo Ibase/Betinho NÃO será fornecido às empresas de cigarro/fumo/tabaco, armas de fogo/munições, bebidas alcoólicas ou que estejam envolvidas em denúncias e/ou processos judiciais relativos à exploração de trabalho infantil e/ou qualquer forma de trabalho forçado
1. Base de cálculo	Itens incluídos
Receita líquida	Receita bruta excluída dos impostos, contribuições, devoluções, abatimentos e descontos comerciais
Resultado operacional	Este se encontra entre o Lucro Bruto e o LAIR (Lucro Antes do Imposto de Renda), ou seja, antes das receitas e despesas não operacionais
Folha de pagamento bruta	Valor total da folha de pagamento
2. Indicadores sociais internos	
Alimentação	Gastos com restaurante, vale-refeição, lanches, cestas básicas e outros relacionados à alimentação de empregados(as)
Previdência privada	Planos especiais de aposentadoria, fundações previdenciárias, complementações de benefícios a aposentados(as) e seus dependentes
Saúde	Plano de saúde, assistência médica, programas de medicina preventiva, programas de qualidade de vida e outros gastos com saúde, inclusive de aposentados(as)
Educação	Gastos com ensino regular em todos os níveis, reembolso de educação, bolsas, assinaturas de revistas, gastos com biblioteca (excluído pessoal) e outros gastos com educação
Cultura	Gastos com eventos e manifestações artísticas e culturais (música, teatro, cinema, literatura e outras artes)
Capacitação e desenvolvimento profissional	Recursos investidos em treinamentos, cursos, estágios (excluído os salários) e gastos voltados especificamente para capacitação relacionada com a atividade desenvolvida por empregados(as)
Creches ou auxílio-creche	Creche no local ou auxílio-creche a empregados(as)
Participação nos lucros ou resultados	Participações que não caracterizem complemento de salários
Outros benefícios	Seguros (parcela paga pela empresa), empréstimos (só o custo), gastos com atividades recreativas, transportes, moradia e outros benefícios oferecidos a empregados(as) podem ser aqui enumerados
3. Indicadores sociais externos	
Total das contribuições para a sociedade	Somatório dos investimentos na comunidade que aparecem discriminados Os itens na tabela aparecem como indicação de setores importantes onde a empresa deve investir (como habitação, creche, lazer e diversão, por exemplo). Porém podem aparecer aqui somente os investimentos focais que a empresa realiza regularmente
Tributos (excluídos encargos sociais)	Impostos, contribuições e taxas federais, estaduais e municipais
4. Indicadores ambientais	
Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa	Investimentos, monitoramento da qualidade dos resíduos/efluentes, despoluição, gastos com a introdução de métodos não-poluentes, auditorias ambientais, programas de educação ambiental para os(as) funcionários(as) e outros gastos com o objetivo de incrementar e buscar o melhoramento contínuo da qualidade ambiental na produção/operação da empresa
Investimentos em programas/projetos externos	Despoluição, conservação de recursos ambientais, campanhas ecológicas e educação socioambiental para a comunidade externa e para a sociedade em geral
Metas anuais	Resultado médio percentual alcançado pela empresa no cumprimento de metas ambientais estabelecidas pela própria corporação, por organizações da sociedade civil e/ou por parâmetros internacionais como o Global Reporting Initiative (GRI)
5. Indicadores do corpo funcional	
Nº de negros(as) que trabalham na empresa	Considerar como trabalhadores(as) negros(as) o somatório de indivíduos classificados/autodeclarados como de pele preta e parda (conforme a RAIS)
6. Informações relevantes	
Relação entre a maior e a menor remuneração	Resultado absoluto da divisão da maior remuneração pela menor
Número total de acidentes de trabalho	Todos os acidentes de trabalho registrados durante o ano
Normas	Conforme as Convenções 87, 98, 135 e 154 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e os itens da norma Social Accountability 8000 (SA 8000)
Valor adicionado	Mais informações: www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=9&sid=13
7. Outras informações	
	Este espaço está disponível para que a empresa agregue outras informações importantes quanto ao exercício da responsabilidade social, ética e transparência

ANEXO D – LEI ESTADUAL N. 11.440/00 – RS

LEI Nº 11.440, DE 18 DE JANEIRO DE 2000 do Estado do Rio Grande do Sul

Cria o Certificado Responsabilidade Social - RS - para empresas estabelecidas no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências.

Paulo Odone Ribeiro, Presidente da Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul.

Faço saber, em cumprimento ao disposto no parágrafo 7º do artigo 66 da Constituição do Estado, que a Assembléia Legislativa aprovou e eu promulgo a seguinte lei:

Art. 1º - Fica instituído o Certificado Responsabilidade Social - RS - a ser conferido, anualmente pela Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, às empresas e demais entidades com sede no Rio Grande do Sul que apresentarem o seu Balanço Social do exercício imediatamente anterior.

Parágrafo único - Para fins do disposto no "caput" as empresas e demais entidades deverão encaminhar à Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul o seu Balanço Social até o último dia do mês de junho do ano seguinte ao de referência do Balanço.

Art. 2º - Para os fins desta lei considera-se Balanço Social o documento pelo qual as empresas e demais entidades apresentam dados que permitam identificar o perfil da sua atuação social durante o exercício, a qualidade de suas relações com os empregados, o cumprimento das cláusulas sociais, a participação dos empregados nos resultados econômicos e as possibilidades de desenvolvimento pessoal, bem como a forma de interação das empresas e de mais entidades com a comunidade e sua relação com o meio ambiente.

§ 1º - O Balanço Social de que trata o "caput" será assinado por contador ou técnico em Contabilidade devidamente habilitado ao exercício profissional.

§ 2º - os dados financeiros constantes do Balanço Social deverão ser extraídos das respectivas demonstrações contábeis elaboradas na forma da legislação vigente.

Art. 3º - A Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul tornará pública a relação das empresas que apresentarem o Balanço Social, nos termos desta lei, outorgando-lhes o certificado de Responsabilidade Social - RS.

Parágrafo único - O certificado Responsabilidade Social - RS, de que trata o "caput" deste artigo, será entregue em Sessão Solene do Poder Legislativo Estadual.

Art. 4º - Dentre as empresas certificadas, a Assembléia Legislativa elegerá os projetos mais destacados, os quais agraciará com o Troféu Responsabilidade Social - Destaque RS.

Parágrafo único - Dentre os aspectos a serem considerados por ocasião da escolha, constarão:

I - impostos - taxas, contribuições e impostos federais, estaduais e municipais;

II - folha de pagamento bruta - valor total da folha de pagamento, incluídos os encargos sociais;

III - condições de trabalho - higiene e segurança de trabalho, número de acidentes de

trabalho e número de reclamações trabalhistas;

IV - alimentação - restaurante, ticket-refeição, lanches, cestas básicas e outros gastos com a alimentação dos empregados;

V - saúde - plano de saúde, assistência médica, programas de medicina preventiva, programas de qualidade de vida e outros gastos com saúde;

VI - educação - treinamento, programa de estágios, reembolso de educação, bolsas de estudos, creches, assinaturas de revistas, gastos com biblioteca, e outros gastos com educação e treinamento de empregados ou seus familiares;

VII - aposentadoria - planos especiais de previdência privada, tais como: fundações previdenciárias, complementações de aposentadoria e outros benefícios aos aposentados;

VIII - outros benefícios - participação nos resultados econômicos, seguro, empréstimos, gastos com atividades recreativas, transportes e outros benefícios oferecidos aos empregados;

IX - contribuições para a sociedade - investimentos na comunidade nas áreas de cultura, esportes, habitação, saúde pública, saneamento, segurança, urbanização, educação, defesa civil, pesquisa, obras públicas, campanhas públicas e outros gastos sociais na comunidade, discriminando, inclusive, o número de horas destinadas por seu quadro funcional ao trabalho voluntário;

X - investimentos em meio ambiente - reflorestamento, despoluição, gastos com introdução de métodos não-poluentes e outros gastos que visem à conservação e melhoria do meio ambiente, inclusive com educação e conscientização ambiental;

XI - número de empregados - número médio de empregados no exercício (registrados no último dia do período);

XII - número de admissões - admissões efetuadas durante o período;

XIII - políticas adotadas visando a diminuir a exclusão de determinados segmentos sociais - descrição sintética de políticas adotadas pela empresa no sentido de diminuir a exclusão social através da admissão social de idosos, deficientes físicos e outros, no seu quadro funcional.

Art. 5º - A Mesa Diretora da Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, no prazo de 60 (sessenta) dias a contar da data de publicação desta lei, constituirá comissão mista, com representantes de entidades da sociedade civil organizada para planejar o evento anual e deliberar sobre os critérios que nortearão a escolha das empresas a serem agraciadas com o Troféu Responsabilidade Social - Destaque RS.

Art. 6º - As despesas decorrentes da presente lei serão cobertas pelos recursos orçamentários próprios, a conta do orçamento da Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul.

Art. 7º - Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 8º - Revogam-se as disposições em contrário.

Assembléia Legislativa do Estado, em Porto Alegre, 18 de janeiro de 2000.

ANEXO E – MISSÃO E VALORES DA DIMON DO BRASIL

MISSÃO

Produzir e fornecer fumos com qualidade, que atendam consistentemente as necessidades dos clientes e que proporcionem retorno satisfatório para a continuidade e crescimento da organização, melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, desenvolvimento da comunidade, respeitando o meio ambiente.

The logo for DIMON features the word "DIMON" in a bold, blue, sans-serif font. Above the letter "I" is a stylized graphic element consisting of several vertical lines of varying heights, resembling a flame or a sunburst, rendered in a golden-brown color.

VISÃO

**Ser o fornecedor preferencial de fumo para os
manufatureiros.**

The logo for DIMON features the word "DIMON" in a bold, blue, sans-serif font. Above the letter "I" is a stylized graphic element consisting of several vertical lines of varying heights, resembling a fan or a flame.

PROGRAMA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

A DIMON do Brasil compromete-se em :

- **Conduzir seus negócios com integridade e com total obediência às leis e regulamentos vigentes no país;**
- **Fornecer tabaco em folha de alta qualidade e produzido de acordo com as melhores práticas agrícolas, contribuindo com a proteção do meio ambiente;**
- **Zelar pela saúde e segurança de seus funcionários e promover seu bem-estar;**
- **Conduzir seus negócios valorizando as questões sociais e econômicas do país, incluindo treinamento apropriado e oportunidades de promoção aos seus funcionários, bem como o bem-estar e proteção dos produtores e seus familiares;**
- **Participar ativamente no sentido de erradicar o trabalho infantil na pequena propriedade rural, estimulando a permanência de crianças e adolescentes na escola;**
- **Contribuir com o bem-estar social e econômico do país, adotando e seguindo o Programa de Responsabilidade Social da DIMON Incorporated;**
- **Estabelecer um efetivo Programa de Responsabilidade Social.**



POLÍTICA DA QUALIDADE

Buscar a satisfação dos clientes através do constante aprimoramento dos produtos e serviços.

The logo for DIMON features the word "DIMON" in a bold, blue, sans-serif font. Above the letter "I" is a stylized, golden crown or sunburst icon with multiple points.

DIMON

PRINCÍPIOS / VALORES

- **Satisfação do cliente.**
- **Rentabilidade.**
- **Valorização das pessoas.**
- **Ética e Integridade.**
- **Respeito ao meio ambiente.**
- **Trabalho em equipe.**

The logo for DIMON features the word "DIMON" in a bold, blue, sans-serif font. Above the letter "I" is a stylized graphic element consisting of several vertical lines of varying heights, resembling a sunburst or a fan.