

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO FORMA DE GESTÃO COMPETITIVA:**

**ESTUDO DE CASO DE UMA AGROINDÚSTRIA**

**TIAGO SCHLICKMANN**

**TIAGO SCHLICKMANN**

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO FORMA DE GESTÃO COMPETITIVA:  
ESTUDO DE CASO DE UMA AGROINDÚSTRIA**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

**FLORIANÓPOLIS 2003**

## TERMO DE APROVAÇÃO


TIAGO SCHLICKMANN

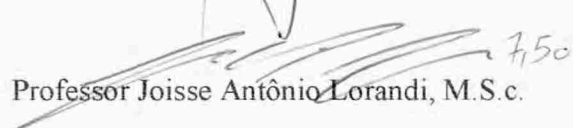
### A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO FORMA DE GESTÃO COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO DE UMA AGROINDÚSTRIA

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota 8,00, atribuída pela banca constituída pelo(a) orientador(a) e membros abaixo:

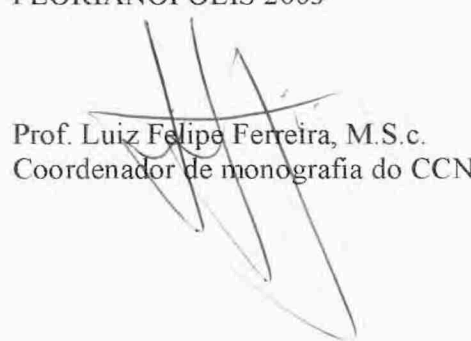
Compuseram a banca:

 .8,61  
Prof<sup>a</sup> Elisete Dahmer Pfitsher, M.S.c

 7,64  
Professor Altair Borgert, Dr.

 7,50  
Professor Joisse Antônio Lorandi, M.S.c.

FLORIANÓPOLIS 2003

  
Prof. Luiz Felipe Ferreira, M.S.c.  
Coordenador de monografia do CCN.

*Este trabalho é dedicado:*

*Aos meus pais, Reinaldo e Adelina, que  
me deram o bem mais precioso do mundo: a vida*

*Aos meus irmãos, Carla e Eduardo,  
por estarem sempre comigo*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por iluminar meus caminhos e estar presente em todos os momentos da minha vida.

Aos meus pais, Reinaldo e Adelina, pela educação, apoio e incentivo, fundamentais para a conclusão desta jornada.

Aos meus irmãos, Carla e Eduardo, por participarem da minha vida como personagens essenciais.

À minha professora e orientadora Elisete, por ser prestativa, paciente e dedicada ao me auxiliar a concretizar este trabalho.

Aos meus amigos e colegas de turma, pelos inesquecíveis momentos de convivência.

Ao Brasil e ao Estado de Santa Catarina, por conceder-me a oportunidade de estudar em uma das melhores universidades do país.

À todas as pessoas que, de certa forma, colaboraram para a realização deste trabalho.

*Ainda que eu falasse línguas, as dos homens e dos anjos,  
se eu não tivesse o amor, seria como sino ruidoso ou como címbalo estridente.*

*Ainda que eu tivesse o dom da profecia,  
o conhecimentos de todos os mistérios e de toda a ciência;  
Ainda que eu tivesse toda a fé, a ponto de transportar montanhas,  
se não tivesse o amor, eu nada seria.*

*Ainda que eu distribuisse todos os meus bens aos famintos,  
ainda que eu entregasse o meu corpo às chamas, se não tivesse o amor,  
nada disso me adiantaria.*

I Coríntios 13, 1-3  
da Bíblia Sagrada

## RESUMO

A concorrência acirrada que se manifesta no meio empresarial cria um panorama favorável às organizações diversificarem suas estratégias. Vários são as maneiras utilizadas visando uma melhor colocação em seu mercado de atuação, sendo que muitas delas encontram-se ultrapassadas e necessitam de novos atributos e inovação. A responsabilidade social surge então como uma importante forma de garantir vantagem competitiva das empresas com relação aos seus rivais. A aplicação de uma gestão social tende a constituir um contexto positivo para as empresas, onde estas podem demonstrar sua preocupação com a ética nas suas diversas relações. Enquanto a empresa atua com ações sociais, torna-se necessário monitorar todas as áreas onde se está investindo, procurando identificar os benefícios a cada parte interessada e, com isso, reconhecer todas as vantagens que foram geradas. Como consequência dessa atuação, a empresa conquista diversos diferenciais em relação aos seus concorrentes, onde se destacam a obtenção de uma melhor imagem, aumento da produtividade, incentivos fiscais, mídia espontânea e a valorização de suas ações.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social, vantagem competitiva, partes interessadas.

## *ABSTRACT*

The incited competition that if manifest in the enterprise way creates a panorama favorable to the organizations to diversify its strategies. Several are the used ways aiming at one better rank in its market of performance, being that many of them meet exceeded and need new attributes and innovation. The social responsibility appears then as an important form to guarantee competitive advantage of the companies with relation to its rivals. The application of a term of office tends to constitute a positive context for the companies, where these can demonstrate its concern with the ethics in its diverse relations. While the company acts with social actions, she becomes necessary to monitor all the areas where if she is investing, looking for to identify the benefits to each interested person e, with this, to recognize all the advantages that had been generated. As consequence of this performance, the distinguishing diverse company conquest in relation to its competitors, where if they detach the attainment of one better image, increase of the productivity, tax incentives, spontaneous media and the valuation of its action.

*Key words: social responsibility, competitive advantage, stakeholders.*



## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Divisão da Contabilidade	26
Figura 3.1 – Forças Competitivas do Mercado	39
Figura 4.1 – Modelo 2002 do Balanço Social do IBASE	61
Figura 4.2 – Demonstração do Valor Adicionado da SADIA	64
Figura 4.3 – Distribuição do Valor Adicionado - 2002	65
Figura 4.4 – Grau de Escolaridade - 2001	68
Figura 4.5 – Grau de Escolaridade - 2002	68
Figura 4.6 – Benefícios da responsabilidade social às partes interessadas	76
Figura 4.7 – Contribuição da responsabilidade social para a competitividade	77
Figura 5.1 – Resultado dos objetivos específicos	79

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	06
<b>ABSTRACT</b>	07
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	08
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	12
1.1 TEMA E PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 <b>Objetivo geral</b>	15
1.2.2 <b>Objetivos específicos</b>	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 METODOLOGIA	18
1.5 LIMITAÇÕES DE PESQUISA	19
<b>2. A RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES</b>	21
2.1 BREVE HISTÓRICO NA RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL	22
2.2 A CIÊNCIA CONTÁBIL E A RESPONSABILIDADE SOCIAL	23
2.2.1 <b>A responsabilidade social inserida na ciência contábil</b>	24
2.2.2 <b>O Balanço Social como quantificador da responsabilidade social</b>	27
2.3 CONTEXTUALIZANDO A RESPONSABILIDADE SOCIAL	30
2.4 NORMAS INTERNACIONAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	32
2.4.1 A NORMA SA8000	32

2.4.2 A NORMA AA1000	35
<b>3. A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO COMPETITIVA</b>	<b>37</b>
3.1 O DESENVOLVIMENTO DA COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	38
3.1.1 A evolução do conceito de competitividade	38
3.1.2 Criação da vantagem competitiva	41
3.1.2.1 Causas da criação da competitividade	42
3.2 O DIFERENCIAL COMPETITIVO ATRAVÉS DO CAPITAL INTELECTUAL	45
3.2.1 O capital intelectual nas empresas socialmente responsáveis	46
3.2.2 Fatores contributivos do capital intelectual para a responsabilidade social das empresas	49
3.2.2.1 Ativos intangíveis	50
3.3 O MARKETING SOCIAL	52
<b>4. ESTUDO DE CASO - SADIA</b>	<b>55</b>
4.1 BREVE HISTÓRICO	55
4.2 O BALANÇO SOCIAL E A DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO	60
4.2.1 O Balanço Social	61
4.2.2 A Demonstração do valor Adicionado	63
4.3 A ATUAÇÃO SOCIAL DA SADIA	65
4.3.1 Público interno	67
4.3.2 Meio-ambiente	70

<b>4.3.3 Fornecedores e consumidores</b>	72
<b>4.3.4 Comunidade</b>	73
<b>4.3.5 Governo e sociedade</b>	74
<b>4.4 REFLEXOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL FRENTE AOS</b>	<b>75</b>
<i>STAKEHOLDERS</i>	
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	78
<b>5.1 RECOMENDAÇÕES A FUTUROS TRABALHOS</b>	80
<b>5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	80
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	83
<b>ANEXOS</b>	87
<b>APÊNDICE</b>	93

## 1. INTRODUÇÃO

As constantes transformações ocorridas na sociedade nas últimas décadas, desde o início do século XX, configuram um novo contexto social, onde a qualidade de vida e a dignidade do ser humano são fatores primordiais para se estabelecer uma conjuntura positiva dentro das empresas.

A crise mundial do capitalismo, juntamente com as guerras e revoluções, desencadeia um panorama marcado pelo agravamento dos problemas sociais, como o aumento do desemprego, a falência de bancos e indústrias e a estagnação de vários setores de produção. Atualmente, este cenário, que ainda se encontra presente no espaço global é tido como o principal foco das entidades responsáveis pelo bem-estar da sociedade, ou seja, todos os envolvidos no processo “empresa-empregado”.

A partir dessa relação, surge um comprometimento por parte das organizações que visa contribuir com a extinção dos diversos tipos de discriminações que estão inseridos no contexto social, como o preconceito por raça, sexo, idade, orientação sexual e deficiência física. Essas empresas estipulam cotas para garantir a presença da população discriminada dentro da entidade, garantindo direitos iguais entre todos os empregados.

A responsabilidade social das entidades, cada vez mais, ocupa lugar na mídia, que divulga as ações promovidas pela empresa e seu respectivo reflexo nas áreas privilegiadas, com as vantagens concedidas ao meio em que é utilizada.

Um grande interesse das entidades, neste contexto, é a imagem que elas passam a ter após a execução de ações e projetos de relevante necessidade para a sociedade. É a

demonstração de maturidade empresarial influenciando, positivamente, na sua imagem perante o mercado.

Como a adoção da responsabilidade social é uma decisão política, cria-se a necessidade de a entidade comprometer-se com a aplicação de princípios e valores em todas as suas operações, com um forte envolvimento de toda a empresa. As ações empresariais englobam o contexto composto pelos funcionários, clientes, acionistas, fornecedores, concorrentes, governo e meio ambiente, influenciando nas decisões e auxiliando na definição de estratégias e modelos de gestão. Dessa forma, o valor agregado à imagem da empresa acirra o consumo e a competitividade no mercado, fazendo com que outras empresas mostrem-se adeptas a assumir uma postura que beneficie a sociedade.

Essas empresas têm um papel fundamental mediante o cenário mundial, pois possuem a capacidade de gestão dos recursos, o capital, os talentos e as ferramentas para exercerem sua responsabilidade, sendo que todos esses elementos são imprescindíveis para se estabelecer o início do processo dos valores da empresa, deixando aparente suas metas e aspirações, sua cultura e, também, definir quais as estratégias utilizadas para alcançar essas metas.

Diante de tudo o que foi exposto, é importante expressar que a dificuldade de muitas empresas em adotar a responsabilidade social está na falta de uma política de desenvolvimento que sirva de norte para a execução e realização dos objetivos que forem traçados.

A carência de investimentos na área social por uma empresa levanta a questão da ética, ou seja, sob qual óptica a empresa pretende agir, já que a ética engloba normas, que são utilizadas para delinear a atitude humana na relação com seus pares e com o universo em que está inserida. Portanto, é importante a iniciativa para constituir um Balanço Social, com um

processo que abrange execução, planejamento, acompanhamento e determinação das ações sociais de cada empresa, visando sistematizar a sua gestão social.

Através dessas informações, surge a necessidade de um estudo sobre o aumento de competitividade que uma empresa conquista ao assumir uma conduta responsável perante a sociedade. Sendo assim, este trabalho pretende mostrar as vantagens que uma empresa adquire agindo socialmente e, como consequência, fatores como rentabilidade e lucratividade a partir desta nova imagem do mercado.

## **1.1 TEMA E PROBLEMA**

A responsabilidade social se apresenta como um recurso que pode auxiliar as atitudes das organizações, influenciando os objetivos, as estratégias e o significado da empresa perante a sociedade. Vale ressaltar que este pode ser um ponto chave para a empresa mostrar seu planejamento estratégico, melhorando sua imagem no mercado, a conduta perante seus funcionários e comunidade em geral.

Notifica-se ainda que para as empresas que se encontram fora deste contexto, adotar compromissos sociais com a comunidade pode ser um diferencial competitivo e um indicador de rentabilidade e sustentabilidade no longo prazo.

Nessa perspectiva, o tema em questão caracteriza-se num estudo sobre a Responsabilidade Social como forma de gestão competitiva das organizações. Desta forma, para subsidiar essas afirmações, pretende-se responder à seguinte questão-problema:

**Quais os benefícios que a responsabilidade social pode trazer para uma empresa que se responsabiliza socialmente?**

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral deste trabalho consiste em verificar a Responsabilidade Social de uma organização, com o propósito de conhecer as contribuições que a atuação social pode fornecer para a competitividade da empresa.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Através dos objetivos específicos, busca-se:

- Verificar a importância da responsabilidade social nas empresas
- Descrever a responsabilidade social na gestão competitiva empresarial
- Analisar o “*status quo*” de uma organização com relação à Responsabilidade Social
- Descrever comparativamente os últimos períodos sobre o aspecto “Responsabilidade Social” na empresa
- Analisar os resultados obtidos.



### 1.3 JUSTIFICATIVA

Em muitos países, a proliferação da idéia de uma empresa pensar e agir eticamente toma grandes proporções, delineando um contexto em que o aprimoramento das atitudes perante a sociedade torna-se essencial, para formar uma entidade apta a atuar socialmente responsável e adquirir, com esta conduta, uma melhor imagem.

É perceptível que o tema “Responsabilidade Social” torna-se de grande relevância à medida que empresas instituem-na no seu meio e obtém uma valorização de seus produtos e da empresa perante o mercado, funcionando, desta forma, como um instrumento de planejamento estratégico que, sendo de responsabilidade do *staff* da organização, exige um comprometimento em massa de todos os envolvidos. Porém, é importante salientar que responsabilidade social não deve ser vista somente como um instrumento de *marketing*. Atravessa-se um período em que a revolução cultural e tecnológica está em constante desenvolvimento, transformando substancialmente o comportamento do consumidor, gerando novas demandas a serem satisfeitas. A tecnologia e a busca incessante pela perfeição no resultado final dos produtos fazem com que todos esses tenham qualidades semelhantes. A identidade do produto remete à marca, associada à empresa que se responsabiliza socialmente.

Portanto, mesmo sendo utilizada como uma forma de *marketing*, a responsabilidade social não deve ficar associada como forma de simples propaganda. Deve vencer os habituais paradigmas do lucro, viabilizar um comprometimento com o desenvolvimento social da nação e de respeito com os *stakeholders* (fornecedores, consumidores, funcionários, acionistas, governo etc.). Através dessas relações, é necessário que as ações empresariais influam nas decisões e ajudem a definir estratégias e modelos de gestão.

Para uma empresa desprovida de um planejamento estratégico, a adoção da responsabilidade social e, por consequência, constituição do balanço social, pode gerar dificuldades a serem superadas em curto prazo (percepção do resultado negativo, medo de mais trabalho, necessidade de mudar hábitos), para que se possa obter, a médio e longo prazos, um enorme diferencial em relação aos seus concorrentes, desde que seus atos, a partir de tal momento, estejam condizentes com o caminho traçado (PEREIRA, 2000, p.07). O balanço social é o mecanismo contábil adequado para quantificar a responsabilidade social da empresa.

Numa visão geral, o balanço social é importante para as empresas, para o Poder Público e para a sociedade. No caso das empresas, é útil para tornar público o quanto investem na comunidade. Ao Poder Público, pode permitir uma melhor alocação de recursos, evitando a superexposição de esforços e o desperdício. À sociedade, além dos benefícios diretos, permite conhecer as empresas não só pelo que produzem, mas como produzem. Possibilita ainda uma reflexão sobre a importância de iniciativas independentes da órbita estatal na solução dos problemas sociais.

Mesmo o Brasil estando há pouco tempo inserido neste contexto de responsabilidade social, torna-se necessário o acompanhamento das mudanças e das transformações relacionadas ao referido fato, buscando fornecer informações sobre as mutações econômico-financeiras e, dentro desta perspectiva, dados de ordem econômico-social. Dessa forma, o estudo da responsabilidade social como forma de gestão competitiva é importante para instruir e servir de base para as organizações que pretendem se infiltrar em ações sociais, fazendo-as conhecer alguns benefícios promovidos pela atuação social.

Surge, a partir desse ponto, o interesse em explorar e assimilar de uma maneira objetiva as conseqüências advindas das ações promovidas através da responsabilidade social de uma organização.

#### 1.4 METODOLOGIA

A elaboração da metodologia caracteriza-se por estruturar as informações a serem coletadas, analisá-las e introduzi-las dentro do universo da pesquisa que está sendo proposta.

Uma pesquisa, para Marconi e Lakatos (1990, p.15): “É um procedimento reflexivo e sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações com leis, em qualquer campo do conhecimento”. O método a ser utilizado na realização da pesquisa é fundamental para correlacionar os dados e informações coletados, e com isso, estabelecer os parâmetros da investigação. Sendo assim, segundo Lakatos (1991, p. 83), o método pode ser definido como o “[...] conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Existem várias maneiras de se apresentar uma pesquisa. Para esta, considera-se ideal a pesquisa na forma de monografia, pois, definido por Sá *et al.* (1994, p.28), diz que “[...] é um trabalho que aborda um tema único, não se caracterizando por sua extensão ao nível de aprofundamento do tema”. Dessa forma, a construção de uma monografia exige uma atenção exclusiva voltada à produção do conhecimento.

O conhecimento, por consequência da pesquisa, surge das investigações e conclusões obtidas durante a formação do trabalho, onde se procura não reproduzir, mas tão somente produzir informações inerentes à temática investigada e responder à questão-problema.

Para corresponder a essa expectativa, o presente trabalho caracteriza-se através do estudo de caso. Na visão de Bressan (2000), o estudo de caso é caracterizado por três fatores, quais sejam: investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes e, múltiplas fontes de evidências para serem utilizadas.

Dentre as ferramentas utilizadas, este trabalho faz o uso da entrevista semi-estruturada (adaptada de FELIPE, 2001), que é definido por Merriam (1998) como um guia composto de questões ou problemas a serem explorados, em que nem a ordem das questões nem as palavras são pré-determinadas, e onde respostas significativas são obtidas a partir de boas questões.

Dessa forma, as entrevistas são orientadas por questionário (Apêndice A) onde são elaborados questionamentos na perspectiva de se obterem amplas argumentações sobre a Responsabilidade Social.

## **1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

O efeito que a implantação da Responsabilidade Social incide em uma empresa pode ser evidenciado de diversas formas, onde fatores como a localização geográfica, o mercado de atuação, características funcionais e os relacionamentos com os *stakeholders*, entre outros, são fatos determinantes para o planejamento e execução da atividade social de uma organização.

Dessa forma, é necessário que se estabeleça uma demarcação sobre o ramo de atuação da organização que é analisada, respeitando as particularidades presentes nas mais variadas empresas existentes, evitando generalidades, e com isso garantindo a correta adequação à presente pesquisa.

Porém, o estudo da Responsabilidade Social como forma de gestão competitiva não pretende limitar futuros estudos sobre o assunto, e sim expandir e incentivar outros acadêmicos para a pesquisa de temas relacionados a esta área. Nesse sentido, por se tratar de relevada importância sobre diversos aspectos e também pelo fato de estar cada vez mais difundido e aprimorando-se no meio empresarial, torna-se também um meio para consultas e outros estudos posteriores relativos a este assunto.

## **2. A RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES**

A adoção da responsabilidade social funciona como um movimento que cada vez mais ganha adeptos no Brasil, constituindo um panorama favorável para que as organizações demonstrem sua cadeia de valores à população, garantindo sua valorização no ambiente em que atua.

Dessa forma, se dentro do ambiente interno a responsabilidade social visa à constituição de uma cidadania organizacional voltada à valorização dos funcionários, externamente busca a implementação dos direitos sociais aos consumidores, responsáveis pela continuidade das empresas.

Este capítulo aborda a responsabilidade social no universo das organizações, onde, primeiramente, são narrados em ordem cronológica, os principais fatos que marcam sua evolução no decorrer dos anos até os dias atuais.

Em seguida, é feita a junção entre a contabilidade e a responsabilidade social, verificando algumas formas de ocorrência desta conexão. Adiante, evidencia-se o Balanço Social na condição de ferramenta contábil obrigatória para as empresas divulgarem suas ações.

No item seguinte, contextualiza-se a responsabilidade social atualmente nas empresas e como vem ocorrendo sua administração no mercado competitivo.

As normas internacionais de responsabilidade social, a SA8000 e a AA1000, também são abordadas, apresentando aspectos de cada norma frente à necessidade de certificação de empresas socialmente responsáveis.

Concluindo o capítulo, são expostos outros fatores relevantes sobre a responsabilidade social.

## 2.1 BREVE HISTÓRICO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL

Em meados de 1960, com o surgimento da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), a Responsabilidade Social começa a ser discutida no Brasil, onde afirmam que, além da produção de bens e serviços, as empresas têm uma outra função, além daquela que estão habituados a exercer: a função social. (LOURENÇO E SCHRODER, 2002).

Porém, somente após trinta anos, na década de 90, é que a responsabilidade Social no Brasil passa por um movimento de valorização, com a criação de entidades não governamentais e institutos de pesquisa, além das organizações sensibilizadas com a questão.

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), tendo o sociólogo Herbert de Souza como um dos seus fundadores, atua na promoção da responsabilidade social das organizações e do Balanço Social, ganhando forte repercussão no meio empresarial.

A Campanha Nacional da Ação da Cidadania contra a Fome, lançada pelo IBASE em 1993, passa a ser a grande responsável pelo início de um processo de aproximação dos empresários interessados em atuar por uma causa social, sendo considerado um marco na história da Responsabilidade Social no Brasil.

Em 1995, surge outra entidade interessada em lutar pelas necessidades da sociedade desprivilegiada, o GIFE, enfocando sua atuação na filantropia, cidadania e responsabilidade empresarial, objetivando reduzir as desigualdades sociais.

Em 1997, algumas iniciativas são fundamentais para a proliferação da idéia da atuação social empresarial: o IBASE lança um selo para estimular a participação das empresas que, num primeiro momento, é oferecido às entidades que publicam o Balanço Social, e a criação de uma campanha, pelo sociólogo Herbert de Souza, a favor da divulgação do Balanço Social, com a

participação de várias lideranças empresariais, como Comissão de Valores Mobiliários (CVM), jornal Gazeta Mercantil, Banco do Brasil, Febraban, entre outras. Essa campanha proporciona ao tema “Responsabilidade Social” diversos eventos, como seminários e encontros, muitos com grande cobertura pela mídia.

Em 1998, é criado o Instituto de Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Tal entidade visa promover a inserção do empresário às práticas de Responsabilidade Social, com publicações, experiências de empresas na atividade, programas e eventos. A atuação da entidade está voltada para o desenvolvimento social, econômico e sustentável, contribuindo para a formação de uma nova cultura dentro das empresas, com ações baseadas em princípios éticos.

Desde o ano de 2000, com o intuito de fortalecer o movimento de Responsabilidade Social no Brasil, o Instituto Ethos cria os Indicadores Ethos, um sistema de avaliação para as práticas sociais executadas pelas empresas.

Vale ainda ressaltar a situação da contabilidade neste enfoque da Responsabilidade Social. O item 2.2 faz uma abordagem sobre o assunto.

## **2.2 A CIÊNCIA CONTÁBIL E A RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Por se tratar de uma *monografia* referente ao curso de Ciências Contábeis, é interessante relacionar ambas as partes em busca de afinidades que caracterizam a responsabilidade social com a contabilidade.

Com relação ao Balanço Social, é importante mostrar como este instrumento de demonstração das práticas de responsabilidade social se torna uma ferramenta imprescindível para acompanhar a publicação dos outros demonstrativos contábeis.



## 2.2.1 A RESPONSABILIDADE SOCIAL INSERIDA NA CIÊNCIA CONTÁBIL

A evolução da contabilidade, no decorrer da história da humanidade, sempre se constitui um assunto gerador de algumas controvérsias, pois, devido à distância no tempo em que se supõe existir, a ciência contábil fica evidenciada em vários resquícios deixados pelas civilizações antigas, desde as inscrições em rochas e cavernas às citações de quantitativos patrimoniais na Bíblia.

Nesse espaço de tempo até o século XIV, o desenvolvimento da contabilidade é considerado muito lento. Ainda:

Somente em torno do século XV (com presença relevante no século XIII), isto é, praticamente após 5.500 anos (partindo da hipótese de que ela existe desde 4.000 a.C.) é que a contabilidade atinge um nível de desenvolvimento notório, sendo chamada de fase lógica-racional ou até mesmo a fase pré-científica da contabilidade. (IUDÍCIBUS E MARION, 1999, p. 34).

Nesse período, um evento que se torna um marco para a história da contabilidade em todo o mundo é a publicação, pelo Frei Luca Pacioli, da primeira literatura contábil, intitulada de *Summa de Aritmética Geometria, Proportioni et Proporgionalitá*, onde se distingue, para a contabilidade, o *Tractatus de Computis et Scripturis*, que trata diretamente de assuntos relacionados à ciência contábil.

Passados sete séculos desde a publicação do referido livro, a contabilidade passa por diversas transformações, onde o aperfeiçoamento de técnicas e o constante aprimoramento dos envolvidos nas organizações tornam-se de fundamental importância para ampliar seu patrimônio.

Sempre existem divergências quanto ao enquadramento da contabilidade como ciência, onde, por diversas ocasiões, passa a ser considerada como sendo uma Ciência Exata, por utilizar métodos quantitativos – a matemática e a estatística – como sua principal ferramenta. Diversas literaturas especializadas no assunto abordam a Ciência Contábil como sendo do âmbito Social, pois a modificação do patrimônio é gerada pelas ações humanas.

O objeto da contabilidade é considerado o patrimônio das entidades. Dessa forma, a responsabilidade social mantém uma conexão estreita com a Ciência Contábil. Essa subordinação se faz evidente no fato de que a responsabilidade social é consequência do comprometimento das organizações que se utilizam de seu patrimônio, para responder por uma determinada demanda social não atendida pelos recursos do governo. Portanto, está ultrapassado aquele conceito de que a contabilidade está presa somente à função de divulgar demonstrações financeiras com informações fidedignas, mas sim à conscientização dos gestores em atender à visão social da empresa e sociedade.

Outro fato relacionado é a finalidade social do profissional de contabilidade que na visão de Iudicibus e Marion (1999, p. 57), “[...] informando à sociedade quão bem (ou mal) certa entidade utiliza os recursos conferidos pelos sócios ou pelo povo, exerce um papel de grande relevância nessa mesma sociedade”. Nessa perspectiva, objetivando sustentar uma contabilidade voltada aos interesses dos usuários e em constante atualização, a recente Contabilidade Social conquista cada vez mais espaço no meio acadêmico, empresarial e na sociedade.

Para Kroetz (2003, p. 02): “A Contabilidade Social pode ser vista como uma parte da ciência contábil que procura estudar as influências das variações patrimoniais não apenas nas entidades, mas também na sociedade e no meio-ambiente”. Dessa forma, a busca do êxito e efetivação desta nova especialização sugere que a entidade adote uma forma de gerir eminente,

com a participação, envolvimento e comprometimento de todas as camadas formadoras do sistema social e organizacional. A moderna divisão da contabilidade é evidenciada na figura 2.1:

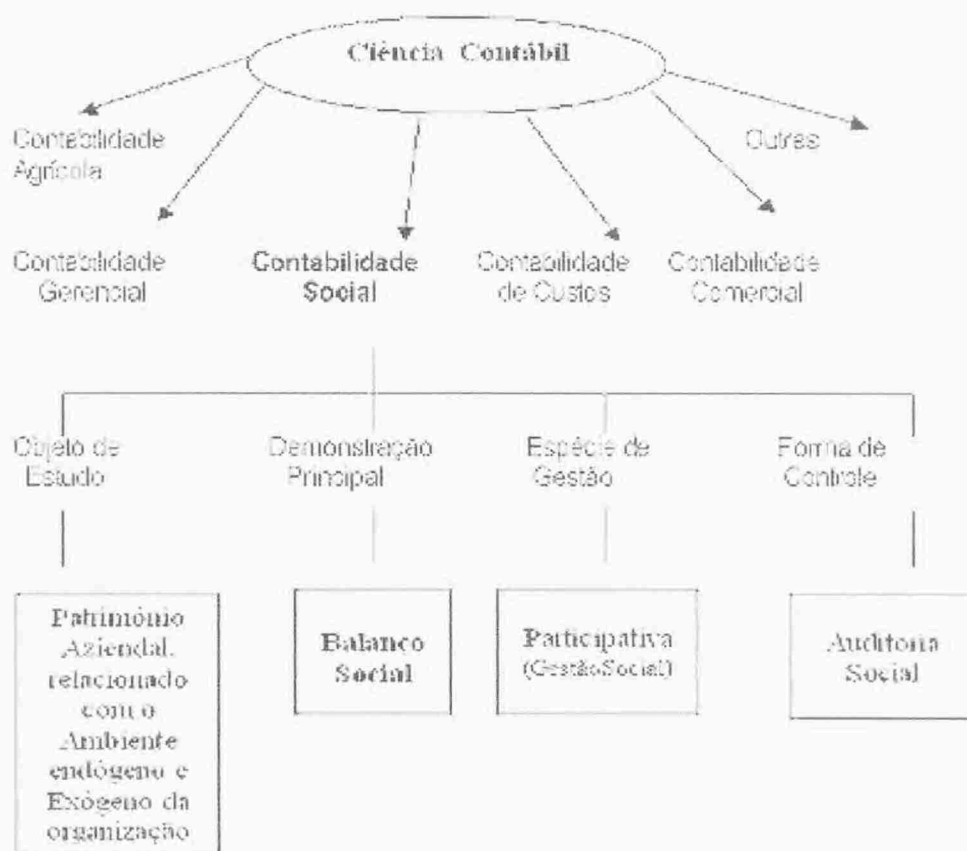


Figura 2.1: Divisão da Contabilidade

Fonte: KROETZ, in: Revista Brasileira de Contabilidade, ano XXVIII, n. 120, nov/dez 1999, p. 33.

A contabilidade social procura explicitar os impactos sobre o giro da riqueza em que estão envolvida a entidade e a sociedade, demonstrando causa e efeito. Dessa forma, evidencia-se a contabilidade com sua tecnologia e cultura, apresentando um instrumento capaz de gerar, demonstrar e analisar a responsabilidade social e ecológica das organizações. É o Balanço

Social, que procura demonstrar as mutações qualitativas e quantitativas de uma atuação social, com a função de complementar as demonstrações extraídas dos registros contábeis.

## 2.2.2 O BALANÇO SOCIAL COMO QUANTIFICADOR DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Em decorrência das renovadas exigências do mercado, constituídas com o advento da globalização, as organizações obrigam-se a publicar as usuais demonstrações contábeis com informações constituídas com transparência e em conformidade com os princípios contábeis, evidenciando, além dos aspectos qualitativos do patrimônio, a sua preocupação com o bem-estar social.

O Balanço Social é um instrumento de natureza contábil que evidencia as práticas e resultados da Responsabilidade Social, e meio pelo qual as organizações tornam públicos seus atos de cunho social e seus relacionamentos com *os stakeholders*.

Desde a metade dos anos 90, é crescente o número de empresas no Brasil que se interessam pela adequação de seus atos num modelo de Balanço Social para futura publicação, pois observando outras entidades que se engajam de tal forma, é perceptível a popularidade que se adquire através de divulgações entre os meios de comunicação. Portanto, o Balanço Social é o meio ideal para evidenciar a responsabilidade social da empresa, pois:

O Balanço Social evidencia o perfil social das empresas: relações de trabalho dentro da empresa (empregados: quantidade, sexo, escolaridade, encargos sociais, gastos com alimentação, educação e saúde do trabalhador, previdência privada); tributos pagos; investimentos para a comunidade (em cultura, esportes, habitação, saúde pública, saneamento, assistência social...); investimento no meio ambiente. (MARION 2003, p.486).

Com o Balanço Social em mãos, os consumidores podem se tornar vigias das ações das empresas. Dessa forma, é de grande relevância a normatização e fiscalização da Responsabilidade Social, evitando ludibriar os beneficiados com as potenciais atitudes que a organização revela ter assumindo.

Desde 1997, o Brasil tem acompanhado esforços de autoridades para a aprovação de uma lei que normatize a estrutura e conteúdo do Balanço Social e ainda torne obrigatória sua publicação. Essa reivindicação se fez presente no Projeto de Lei 3.116/97, de autoria das deputadas federais Marta Suplicy, Maria da Conceição Tavares e Sandra Starling, mas considerando essencial a publicação do Balanço Social por empresas com mais de 100 (cem) empregados. O projeto, reeditado através do Projeto de Lei 0032/99, pelo atual deputado Pedro Rocha, tramita no Congresso Nacional e afirma também que estão obrigadas a elaborar o Balanço Social, independente do número de empregados, as sociedades de economia mista, empresas públicas, empresas permissionárias e concessionárias de serviços em todos os níveis da administração pública. (ARAGÃO, 2000, p. 56).

Em países europeus como a França, Portugal e Bélgica, existe a obrigatoriedade de publicação do Balanço Social há muitos anos, comparando-se com a atual situação do Brasil. No caso da França, desde 1977, o Balanço Social passa a ser exigido por meio da Lei 77.769 de 12/07/77, onde é obrigatória a publicação pelas empresas com mais de 750 empregados. Os portugueses aderem à idéia em 1985, e a Bélgica, em 1996. (ARAÚJO, 2003, p.84).

*Não existe um modelo oficial a ser seguido na publicação do Balanço Social no Brasil.* Porém, em muitos países desenvolvidos, onde o número de empresas que atuam com Responsabilidade Social é muito grande, existe um modelo com uma estrutura básica e com pequenas variações de um país para outro.

Kroetz (2003, p. 02) relaciona três premissas básicas componentes do Balanço Social: (1) representar as demandas/interesses dos usuários; (2) demonstrar as influências, favoráveis e desfavoráveis, recebidas e transmitidas pelas entidades, na concepção sistêmica que as une com a sociedade; e, basear-se no espaço temporal passado/presente/futuro.

Como consequência, o autor relaciona sete tópicos que representam a espinha dorsal do Balanço Social:

- Apresentação da entidade
- Demonstração das influências, favoráveis e desfavoráveis transferidas para o ambiente interno e externo
- Demonstração das influências, favoráveis e desfavoráveis recebidas do ambiente interno e externo
- Demonstração do valor adicionado
- Desenvolvimento de projetos futuros de impacto social e ambiental;
- Indicadores de qualidade
- Outras observações e informações relevantes.

No Brasil, as empresas normalmente utilizam o padrão fornecido pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), pois ainda não se tem um modelo-padrão nacional.

A contextualização da Responsabilidade Social é algo que precisa melhor ser estudado, a fim de fornecer um modelo padrão e tornar as empresas mais competitivas no mercado, assunto melhor abordado no item 2.3.

### 2.3 CONTEXTUALIZANDO A RESPONSABILIDADE SOCIAL

Para a conquista da eficiência e da excelência empresarial, fatos como o tradicional cálculo custo-benefício, aumento da produtividade e ampliação das vendas no mercado, são atitudes consideradas incompletas. Critérios de avaliação do sucesso das empresas vêm passando por mudanças e começam a incorporar dimensões que vão além do econômico e que se relacionam apenas com a vida social e a conduta ética. Nesse sentido, a eficiência não significa apenas “fazer as coisas bem”, segundo as regras do mercado, mas implica em “fazer as coisas bem e com responsabilidade social” (HATZ, 2001, p.01). Dessa forma, a idéia de produzir pensando apenas na qualidade e satisfação do cliente caracteriza-se como uma estratégia muito utilizada pelos concorrentes, onde a adoção da responsabilidade social pode auxiliar a empresa em atuar de forma diferenciada.

Numa economia de mercado, empresas que se encontram neste contexto, não assumem apenas a função de produtoras de bens e serviços, mas também a de responsáveis pelo bem-estar de seus colaboradores. A propagação das ações por parte das organizações garante maior legitimidade de um modo geral, demonstrando o comprometimento com os problemas sociais do país. Nessa perspectiva, torna-se importante ressaltar que:

Empresas éticas e com responsabilidade social, que ajudam suas comunidades, não são novidades, elas existem há muito tempo; a responsabilidade social é um importante fator para a perenidade das empresas. As empresas só terão sucesso a longo prazo se seus funcionários, fornecedores, clientes e comunidades forem bem sucedidos. Quem perceber antes este momento terá uma enorme vantagem competitiva. (GIULIANI, 2003, p.105).

Mas o fato de uma empresa tornar-se socialmente responsável não significa que suas atitudes fiquem, única e exclusivamente, voltadas às dificuldades enfrentadas pela sociedade. Na visão de Drucker (1974 *apud* KARKOTLI 2000, p. 21), o desempenho econômico pode não ser a única responsabilidade de uma empresa, mas é a primeira. A irresponsabilidade de uma empresa fica evidente quando esta não trabalha para obter lucro, pelo menos igual ao custo do seu capital, pois desperdiça recursos da sociedade. Para o autor, é justo e natural que os mesmos grupos de liderança que são responsáveis pelo êxito em prover as quantidades para a vida, assumam agora a responsabilidade de prover também a qualidade de vida. A responsabilidade social passa a ser algo, então, a se incorporar às necessidades econômicas.

Dessa forma, torna-se incoerente uma organização assumir uma responsabilidade sem antes dispor de uma determinada estabilidade financeira, visto que o desenvolvimento de uma empresa depende de um planejamento a ser seguido, para que os resultados positivos consigam ser obtidos. O exercício da responsabilidade social nos negócios é uma tendência cada vez mais comum entre as empresas preocupadas com a sua capacidade competitiva. O fato de manter um relacionamento estabelecido pela responsabilidade social com os *stakeholders* é um requisito fundamental para ter credibilidade, construir uma imagem positiva e competir com sucesso, assegurando seu lugar no mercado.

A competitividade no mercado absorve um outro aspecto voltado também na gestão do conhecimento e inteligência competitiva. Nessa perspectiva:

Os mercados estão se adequando à globalização da economia, e as tecnologias da informação estão reduzindo o tempo disponível para uma efetiva tomada de decisão organizacional. Assim, devido a grande velocidade das mudanças desta nova economia, a avaliação de negócios e de estratégias precisa ser um processo contínuo. (SANTOS, 1999, p.04).



Dessa forma, uma organização necessita mais do que um planejamento estratégico bem elaborado. Precisa colocá-lo em prática com constantes aperfeiçoamentos, para que acompanhe a velocidade das transformações que o meio de gestão empresarial exige freqüentemente.

No universo dessas exigências, a Responsabilidade Social pode ser um fator decisivo para que uma organização alcance resultados positivos em seu campo de atuação, competindo de igual para igual com as concorrentes, com a garantia de permanência no mercado e credibilidade frente aos consumidores.

## **2.4 NORMAS INTERNACIONAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Durante muito tempo, organizações que atuam socialmente utilizam preceitos criados por si mesmas para orientar seus projetos e, desta forma, obter a sustentação necessária para gerir o constante desenvolvimento de seus atos.

A partir da metade da década de 90, com a crescente preocupação das entidades privadas com o bem-estar da sociedade, o lançamento de normas de certificação da responsabilidade social empresarial, SA8000 e AA1000, aparece como um importante meio de monitorar as empresas frente às suas ações. (KARKOTLI, 2002).

### **2.4.1 A NORMA SA8000**

A norma SA8000 (*Social accountability 8000*) surge como o primeiro padrão mundial auditável a ser utilizado para verificar e advertir as atitudes empresariais, na expectativa de que

as organizações monitorem a conformidade social no universo em que atuam. (WWW.BSD-NET.COM)

Lançada em 1997, após quatro anos de trabalho desenvolvido pela *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA), com sede em Nova Iorque, a SA8000 tem como objetivo estimular as organizações empresariais a desenvolverem ações concretas no âmbito social interno (empregados) e externo (comunidade), através de uma certificação oferecida para empresas socialmente responsáveis. Em 2001, a norma passa por uma revisão pela *Social Accountability International* (SAI), uma organização não-governamental sediada nos Estados Unidos com representantes distribuídos em várias partes do mundo. (KARKOTLI, 2002).

Para De Cicco (2002), a SA8000 possui uma estrutura similar aos moldes de outro sistema de certificação, a ISO (*Internacional Organization for Standardization*), onde a série ISO9000 refere-se à implantação de um sistema de gestão voltada ao ciclo de produção, e a série ISO14000, relacionada à gestão ambiental. O autor ainda salienta que entre as características semelhantes apresentadas por tais normas, destacam-se a definição da política da empresa, elaboração, planejamento e implementação da documentação (manual, procedimentos, instruções e registros), análise e verificação de não-conformidades, além da implementação de ações preventivas e corretivas, incentivo à melhoria contínua, auditorias internas e auditoria para a certificação.

Tais elementos, em conjunto com a preocupação na aplicação dos direitos humanos e trabalhistas, colaboram para a unanimidade na afirmação de que a SA8000 significa muito mais do que a correta execução das ações sociais de uma entidade. Dessa forma:

A norma representa um grande avanço da implementação da responsabilidade social principalmente por desenvolver políticas e procedimentos que assegurem a aplicação

dos direitos trabalhistas e direitos humanos, acatando a legislação nacional sobre o assunto e os princípios de outros instrumentos internacionais como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, Convenção das Nações Unidas dos Direitos da Criança e da Organização Internacional do Trabalho - OIT. (FELIPE, 2001, p.12).

De Cicco (2002) afirma que a SA8000 busca suporte nas convenções da OIT – Organização Internacional do Trabalho, onde estão especificados aspectos relacionados a empregados, empregadores e governo. As convenções que subsidiam a *Social Accountability 8000*, na forma de elementos normativos, são:

Convenções OIT 29 e 105 (Trabalho Forçado e Trabalho Escravo)

Convenção OIT 87 (Liberdade de Associação)

Convenção OIT 98 (Direito de Negociação Coletiva)

Convenções OIT 100 e 111 (Remuneração equivalente para trabalhadores masculinos e femininos por trabalho equivalente; Discriminação)

Convenção OIT 135 (Convenção dos Representantes dos Trabalhadores)

Convenção OIT 138 & Recomendação 146 (Idade Mínima e Recomendação)

Convenção OIT 155 & Recomendação 164 (Saúde e Segurança Ocupacional)

Convenção OIT 159 (Reabilitação Vocacional & Emprego/Pessoas com Deficiência)

Convenção OIT 177 (Trabalho Doméstico)

Convenção OIT 182 (As Piores Formas de Trabalho Infantil)

Além das convenções e declarações universais já citadas, a norma também utiliza a Convenção das Nações Unidas para eliminar todas as formas de discriminação contra as mulheres. Dessa forma, são abrangidos nove temas: 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.

O fato de atuar com base nessas convenções reforça a tese:

Assim como as normas de qualidade total e os serviços de atendimento ao consumidor passaram de diferencial para prática quase obrigatória no mundo do consumo, valores importantes do ponto de vista humanista como, para citar alguns, sensibilidade, ética, solidariedade e preocupação social converteram-se em valores de mercado. (GIULIANI, 2003, p.101).

Assim, uma empresa certificada por produzir com qualidade, preocupar-se com o meio-ambiente e com a segurança dos seus colaboradores, além conseguir um diferencial, é mais valorizada no mercado onde atua.

Nessa perspectiva, a preocupação atual é ir além de escopo do *marketing*, havendo uma conscientização clara e evidente sobre a necessidade de mudança de comportamento, com um trabalho consistente e com comprometimento, englobando os *stakeholders*. É com esta preocupação que outra norma, a AA1000 (*Account Ability 1000*) aparece, incluindo em todos os seus passos o relacionamento com as partes interessadas.

#### 2.4.2 A NORMA AA1000

O AA1000 (*Account Ability 1000*) é uma norma voltada à implantação ou melhoria da administração e comunicação do balanço social e da performance ética da empresa, com a prioridade de relacionar todos os *stakeholders* com as atividades impactadas nos seus assuntos mercadológicos. ([www.bsd-net.com](http://www.bsd-net.com))

Seu surgimento se dá em novembro de 1999, em versão ainda não definitiva, pelo ISEA – *Institute of Social and Ethical AccountAbility*, sediado em Londres, no Reino Unido. Através de sua aplicação em diversas organizações que realizam planejamento estratégico e

gerenciamento visando uma política de responsabilidade ética e social, a versão preliminar é lançada com o apoio nestes projetos pilotos. ([www.bsd-net.com](http://www.bsd-net.com))

Multinacionais como a *Shell International* e *British American Tobacco* estão entre as primeiras a utilizar a norma e a publicar relatórios de cunho social integralmente fundamentados na aplicação do padrão AA1000.

No processo de implantação da AA1000, é de fundamental importância que os *stakeholders* sejam incluídos nos segmentos através do diálogo, possibilitando que as informações levadas ao público sejam mais confiáveis e fidedignas. O fato de incluir os *stakeholders* em seus relacionamentos distingue a norma AA1000 de todos os outros sistemas de gestão. ([www.bsd-net.com](http://www.bsd-net.com))

Além desta particularidade, a norma é composta por princípios e um conjunto de padrões de processo, que associam a integração dos valores da entidade com o aperfeiçoamento do desempenho organizacional, focando o engajamento empresarial com as partes interessadas.

Assim, a AA1000 vincula questões sociais e éticas à gestão estratégica e operações da organização, com apoio ao desempenho geral (social, ético, econômico e ambiental) e ao caminho para o desenvolvimento sustentável.

### 3. A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO COMPETITIVA

No decorrer dos anos, em decorrência de distúrbios econômicos, políticos e sociais, o meio empresarial brasileiro necessita de um novo paradigma para sustentar a competitividade nos negócios, cada vez mais acirrada com a inserção de novas tecnologias, produtos e serviços disponibilizados aos consumidores.

A sociedade brasileira atravessa por um momento crítico, com aumento significativo da violência, insegurança, desemprego e o agravamento de outros problemas que sempre pertenceram ao cotidiano de milhares de pessoas.

E, baseando-se nisso, é que a Responsabilidade Social aparece como um importante recurso das organizações para a permanência num mercado cada vez mais disputado, com conseqüente crescimento da competitividade no cenário nacional e internacional.

Este capítulo aborda a gestão competitiva subordinada à Responsabilidade Social das empresas. Inicialmente, o enfoque é no desenvolvimento da competitividade nas organizações, evidenciando seu processo evolutivo e, após, na criação da vantagem competitiva.

Em seguida, é abordada a vantagem competitiva no contexto do Capital Intelectual, relacionando sua condição nas empresas socialmente responsáveis e alguns de seus aspectos que colaboram com essas organizações.

Concluindo o capítulo, caracteriza-se o *Marketing Social* no âmbito atual das organizações que praticam a responsabilidade social, ressaltando a importância desta importante ferramenta mercadológica.

### 3.1 O DESENVOLVIMENTO DA COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A rapidez com que a globalização atinge e influencia o comportamento macroeconômico das nações delimita um cenário onde o conhecimento e a aplicação de tecnologias devam ser periodicamente reformulados, evitando, desta forma, que as atividades ligadas às empresas fiquem em desvantagem com relação aos seus concorrentes.

Do mesmo modo, a competitividade também necessita passar por uma reestruturação, pois com o passar do tempo, as organizações buscam sempre um novo diferencial para expor aos consumidores, fazendo com que os conceitos já conhecidos percam sua essencialidade e aplicabilidade.

#### 3.1.1 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE COMPETITIVIDADE

A rivalidade presente no dia a dia das organizações é um assunto com extensa bibliografia, onde são abordados vários aspectos sobre o potencial de competir e as formas utilizadas para buscar o sucesso empresarial.

A atuação das empresas, neste mercado competitivo, requer o desenvolvimento de suas capacidades estratégicas, onde ocorre a necessidade de se entender todo o contexto onde estas organizações atuam e, por fim, buscar as possibilidades viáveis para a execução de um plano.

Para Porter (1989, p. 45): “A estratégia competitiva deve nascer de um conhecimento detalhado da indústria e da maneira pela qual se modifica”. Dessa forma, é necessário um estudo relacionado aos fatores que influenciam as organizações em seu meio. Para o autor, na indústria nacional ou internacional, a natureza da competição está materializada em cinco forças

competitivas: (1) a ameaça de novas empresas; (2) a ameaça de novos produtos ou serviços; (3) o poder de barganha dos fornecedores; (4) o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre competidores existentes. A forma de atuação dessas forças é expressa na figura 3.1 :

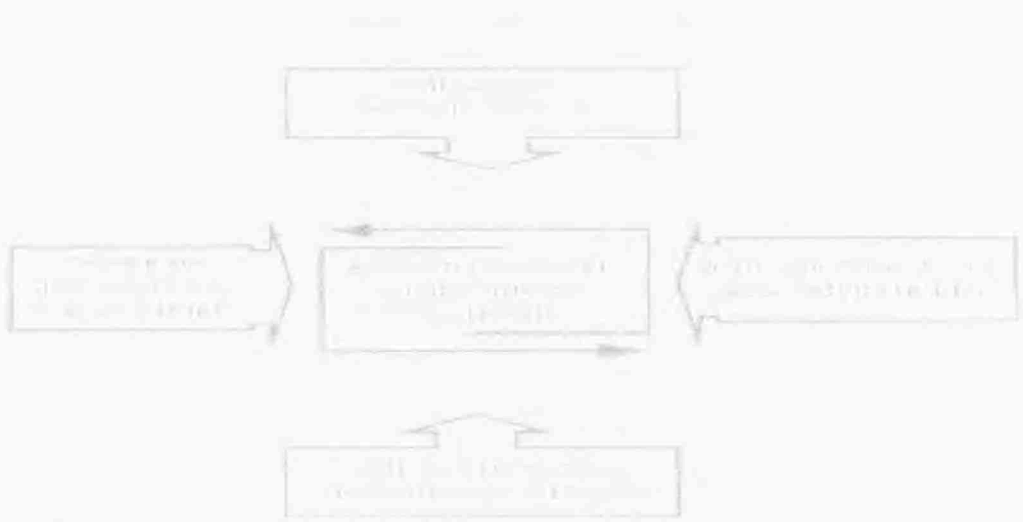


Figura 3.1: Forças Competitivas do Mercado  
Fonte: Porter, 1989, p.45.

Essas novas empresas que pretendem entrar no mercado são consideradas como ameaças, por trazerem novas tecnologias e buscarem uma parcela do mercado. Já os compradores e fornecedores que detêm um certo poder estimulam uma rivalidade competitiva, fazem diminuir o lucro e aumentar o custo. E com um futuro surgimento de novos produtos, ocorre uma limitação do preço de produtos já existentes, sem ocorrer uma substituição e ameaçar o volume da indústria. (PORTER, 1989, p. 46)

O vigor dessas cinco forças varia de indústria para indústria e serve como avaliação da capacidade de competir, se há êxito ou não. Porém, visto à crescente preocupação em inovar buscando um diferencial, as organizações procuram sair do contexto da “mesmice”. Coutinho e



Ferraz (1994, p. 16) afirmam que: “Estão superadas as visões econômicas tradicionais que definem a competitividade como uma questão de preços, custos (especialmente salários) e taxas de câmbio”.

Dessa forma, muitos desses aspectos considerados atrativos na disputa pela liderança no mercado, tornam-se, no máximo, elementos satisfatórios na visão dos consumidores. Como consequência, as organizações potencialmente competitivas vêem-se obrigadas a buscar novas maneiras que sustentem por tempo indeterminado a circulação de seus produtos.

Algumas organizações que buscam o aperfeiçoamento de técnicas de competição já utilizadas deparam-se, muitas vezes, com uma provável capacidade esgotada de reinventar e aplicar sempre os mesmos métodos competitivos. Para Porter (1989, p. 648), “[...] as empresas obtêm vantagem sobre rivais internacionais porque percebem uma nova base para a competição ou descobrem novos e melhores meios para competir de velha maneira”.

A nova base para competir, nos dias atuais, é a adoção da Responsabilidade Social pelas empresas. E não se trata apenas de mais uma mera opção que aos poucos se torna ultrapassada e que demonstra necessidade de reformulação. O que ocorre com a atitude empresarial hoje, é seu reflexo permanente amanhã. Assim, para Monteiro (2003, p. 1): “O fenômeno ocorrido com os produtos em relação às semelhanças de características e especificações, provavelmente, também ocorrerá com as empresas, devido à adoção de modelos padronizados de gestão que acabam promovendo muita semelhança de atuação”.

Nessa linha de raciocínio, para fugir de uma atuação similar:

O sucesso competitivo passa a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça por obter particularidades que o distingam favoravelmente dos demais, como,

por exemplo, custo e/ou preço mais baixo, melhor qualidade, menor *lead-time*, maior habilidade de servir à clientela etc. (COUTINHO E FERRAZ, 1994, p. 18)

E, exatamente, sendo inserida na estratégia das organizações, a Responsabilidade Social surge como uma alternativa eficiente para melhorar a performance dos produtos no mercado e manter uma imagem de filantropia associada às empresas que se responsabilizam socialmente.

Dessa forma, a identificação de um diferencial valorizado pela sociedade concretiza um estilo próprio da organização responsável. Mesmo com a atuação conjunta de outras empresas, conhecidas também pela forma de administrar com compromisso social, sempre existe uma particularidade e uma forma de atuar de uma maneira única.

Visto as diversas mudanças ocorridas no meio social e empresarial, surge uma nova concepção de “competitividade”, que pode ser definida como sendo a atuação das organizações em conjunto com seus concorrentes num mesmo ambiente, marcado pela disputa por um ou mais mercados, sob a ótica de vantagem para quem oferecer melhor preço, serviço e qualidade com responsabilidade social.

### 3.1.2 CRIAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA

No ambiente organizacional, é constante o surgimento de novos planos e idéias que podem ser utilizados no auxílio de uma gestão com vistas ao mercado competitivo. Porém, a dificuldade está em colocar em prática o que se pensa ser a solução para as dificuldades enfrentadas pelas organizações.

Nesse caso, visando desviar-se de possíveis imprevistos na execução de um plano, essas entidades focam seus objetivos em inovações que podem ser estabelecidas através de melhorias nos métodos de fazer as coisas.

Na visão de Coutinho e Ferraz (1994, p.11), a inovação é determinante para o desenvolvimento das empresas e se constitui de um fator de sobrevivência num ambiente competitivo. Para os autores, agregando a inovação a processos, produtos e serviços, é possível obter somente resultados favoráveis, desde que acompanhada da tecnologia de gestão.

A criação da vantagem competitiva surge no momento em que as empresas enxergam novos e melhores meios de se competir, lançando estas formas no mercado em que estão inseridas. Porter (1989, P. 57) declara que a dificuldade em descobrir estes novos meios, muitas vezes, está relacionado à interrupção ou mudanças na estrutura da indústria. Segundo o autor, o projeto de construção da vantagem competitiva está condicionado por algumas causas, melhor apresentadas a seguir.

### 3.1.2.1 Causas da criação da competitividade

#### Renovação de Tecnologias

A constante transformação tecnológica presente em vários setores mercantis estabelece um panorama em que os meios utilizados, para produzir e comercializar, devam ser substituídos por outros que proporcionam redução de custos aliada à maior eficiência.

O sucesso da reestruturação produtiva e industrial está condicionado à incorporação contínua dos conhecimentos em produtos e processos, livrando a organização de uma possível

estagnação econômica e inserindo-as em nichos que apresentem possibilidades de se sobressair com vantagem competitiva.

Nessa perspectiva, a renovação tecnológica pode proporcionar a criação de novas possibilidades para o projeto de um produto, transformação em sua comercialização e, conseqüentemente, a satisfação de consumidores que sempre esperam por novidades.

#### Novas Necessidades dos Consumidores

É notável que a sociedade passa por uma revolução em seus aspectos comportamentais, com a população tendo suas preferências renovadas e levantando a necessidade de as empresas acompanharem este processo evolutivo.

Essa mudança gera novas demandas ainda inexploradas pelos concorrentes. Assim, as entidades devem agir depressa visando os “novos clientes” e, desta forma, conseguir firmar sua marca e as relações com esses compradores.

Sob esta óptica, a criação da vantagem competitiva se baseia na preocupação em atender aos consumidores carentes, conciliada com o esforço em ser pioneiro na produção de algo inédito.

#### Incertezas quanto à disponibilidade de insumos

Uma variação significativa dos custos, como a matéria-prima, energia, mão-de-obra, principalmente, pode representar uma grande mudança na vantagem competitiva das organizações.

Essa transformação faz surgir a oportunidade de se empregar diferentes matérias-primas na confecção dos produtos, levando a empresa a otimizar seus processos baseada em novas circunstâncias, diferentemente dos concorrentes, subordinados a técnicas rudimentares de produção.

#### Surgimento de novo segmento de indústria

Face às tendências da globalização, a sociedade convive com o aparecimento e difusão de novas tecnologias, culturas e modas a todo o momento, aumentando as possibilidades de abertura novos mercados.

O aparecimento de um novo segmento de indústria surge naturalmente deste processo, e configura-se como um importante meio para a competição, no fato de induzir à reestruturação dos segmentos já existentes.

Dessa forma, surgem também novos meios para produzir produtos já existentes e atender, de forma diferente, a um determinado grupo de clientes.

#### Alterações em disposições governamentais

Os regulamentos governamentais sempre influenciam na evolução ou redução da venda de determinados produtos, principalmente, quando se trata de assuntos relacionados ao poder de compra da população e produtos muito consumidos.

Pode-se tomar como exemplo o tributo com terminologia “extra-fiscal”, que não visa arrecadação para o Estado, e sim estimular o comportamento dos consumidores.

Assim, a vantagem competitiva neste contexto deriva em oportunidades das organizações em oferecer aos consumidores um produto com benefício, mesmo sendo atingido por determinações legais.

### Preocupação com o Social

Uma tendência nas empresas de todo o mundo, atualmente, é a preocupação com a sociedade, onde podem evidenciar aos envolvidos com a organização a sua cadeia de valores.

O fato de se responsabilizar socialmente, num contexto de muitos contrastes, faz da entidade uma constante parceira na vida dos consumidores, pois, além de seus produtos, essas empresas também oferecem qualidade de vida e bem-estar, fatores básicos para o desenvolvimento saudável do ser humano.

Este valor agregado disponibilizado à empresa é um dos principais motivos pelo qual as empresas adotam a Responsabilidade Social, podendo ser concretizada como um importante recurso competitivo do século XXI.

### **3.2 O DIFERENCIAL COMPETITIVO ATRAVÉS DO CAPITAL INTELECTUAL**

O conhecimento humano no universo das organizações sempre constitui um fato determinante para a sua prosperidade, por desempenhar um importante papel estratégico: a qualidade na gestão. Assim, a absorção de informações para futura contrapartida nas atividades empresariais é um critério essencial para o sucesso do planejamento estratégico.

É notório que, nos últimos anos, há uma difusão sobre “A Era do Conhecimento e da Informação”, levantando a importância de se obter e conservar informações de forma eficaz, visando benefício frente aos concorrentes. Para Stewart (1998, p. 6), as fontes fundamentais de riqueza da Era da Informação são o conhecimento e a comunicação, e não os recursos naturais e o trabalho físico.

E, através da aquisição destas fontes fundamentais, surge o papel do Capital Intelectual, que na visão de Xavier (1998, p. 9), “[...] é o conjunto dos conhecimentos e informações possuídos por uma pessoa ou instituição e colocado ativamente a serviço da realização de objetivos econômicos”.

Nessa perspectiva, as empresas socialmente responsáveis, detentoras de pessoal qualificado com informações e conhecimento, procuram atuar explorando esses potenciais visando maior interação com a sociedade.

### 3.2.1 O CAPITAL INTELECTUAL NAS EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS

Com a crescente preocupação das entidades em sair na frente de seus rivais, torna-se constante a valorização da capacidade intelectual dos envolvidos no processo administrativo das empresas, com vistas à superação de metas.

Acompanhando essa tendência, o capital intelectual, como é conceituado o conhecimento diferenciado e superior, aparece como a força essencial no desenvolvimento da capacidade competitiva.

Para Mattos (2003, p. 1), “[...] com o crescimento da importância da gestão do conhecimento, as empresas passam a se preocupar com o que sabem, com o que precisam saber

e, não menos importante, com o que a concorrência sabe”. Assim, torna-se fundamental a identificação dos impactos causados dentro dos diversos setores das empresas, criando condições para apoiar o desenvolvimento e a comunicação desse conhecimento.

Portanto, localizando o conhecimento inserido nas atividades da empresa, é possível se obter uma reestruturação gerencial competitiva, pois:

[...] uma mudança para um foco no capital intelectual oferece uma oportunidade para repensar os papéis de pessoas e máquinas no desenvolvimento de trabalho de conhecimento visando incorporar memória organizacional, compartilhamento de conhecimentos explícitos e outros elementos de gestão do capital intelectual. (KLEIN, 1998, p.06).

Dentro do ambiente interno, as empresas que investem em seu pessoal colaboram não apenas para o crescimento econômico da própria instituição, mas também para a formação dos profissionais. Desse modo, Xavier (1998, p.11) ressalta que o capital intelectual “[...] é o único que, além do valor econômico, traz agregado um valor social significativo – ajuda o indivíduo a ser mais aceito, a viver melhor, a fruir efetivamente da vida”.

Prova disso é o aumento das exigências que as empresas fazem para contratar funcionários que, anteriormente, necessitam apenas de características básicas para efetuarem seu serviço. Dessa maneira, com a exigência cada vez maior do mercado de trabalho, o empregado se relaciona com mais pessoas, manuseia equipamentos mais sofisticados e trabalha com a perspectiva de procurar renovar seus conhecimentos, ou seja, com educação continuada.

PORTER (1989, p. 650) destaca que “[...] a vantagem competitiva só é mantida pela melhoria constante”. Segundo o autor, são poucas as vantagens competitivas que não podem ser copiadas. Assim sendo, o aprimoramento dos funcionários funciona como fuga para uma



condição estacionária, ou seja, necessita-se de um acompanhamento e melhoria contínua dos processos onde estão inseridos os indivíduos.

O capital intelectual se constitui como um ativo intangível das organizações, inconfundível com máquinas, prédios, estoques etc, podendo ser considerado um privilégio frente aos grandes aparatos econômicos que surgem sem oferecer pouco ou nenhum valor estratégico.

Nessa linha de raciocínio, tendo em vista a ineficiência de algumas ferramentas existentes para enfrentar os concorrentes, é importante destacar que:

O conhecimento tácito – aquele que está incorporado nas pessoas e que não pode ser copiado ou comprado como um *software* ou um programa de gerenciamento financeiro – é indispensável a qualquer organização que queira se manter em um mercado de competição cada vez mais acirrada. (MATTOS, 2003, p. 1).

Na visão de Stewart (1998, p.66): “O conhecimento tácito tende a ser tanto localizado quando renitente, pois não é encontrado em manuais, livros, bancos de dados ou arquivos”. Para o autor, é necessária uma disseminação deste tipo de conhecimento visando torná-lo explícito e passivo de exame e aperfeiçoamento.

Porém, é prudente afirmar que a identificação do capital intelectual é uma tarefa difícil, pois, como já proferido, é algo oculto e, dessa forma, impossível de se gerenciar nesta atual conjuntura. Sua identificação abrange os relacionamentos com os empregados, consumidores e sua gestão. Assim, os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento possibilitam um valor mais baixo na formação do valor final do produto do que os ativos intangíveis. De acordo com Porter (1989, p.652), “{...} vantagens competitivas mais duráveis dependem, geralmente, da posse de recursos humanos avançados e de capacidade técnica interna”.

Portanto, para as empresas atuantes com a responsabilidade social preocupadas em obter êxito, quando da aplicação de sistemas de certificação internacional, a presença de profissionais qualificados intelectualmente constitui um aspecto fundamental, para a adoção de processos adequados à gestão social.

### 3.2.2 FATORES CONTRIBUTIVOS DO CAPITAL INTELECTUAL PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

O ambiente de mercado atual impõe perspicácia, altos índices de eficácia e eficiência, fatos que levam as empresas a reduzirem todos os processos que não agregam valor e a redesenharem os remanescentes, na expectativa de que atinjam um ponto de excelência.

O capital intelectual apresenta atributos peculiares que colaboram para que a atuação social das organizações desempenhe uma condição propícia à competitividade. Portanto:

[...] os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor final de seu produto (ou serviço) do que os ativos intangíveis – o talento dos seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de relacionamento com seus clientes – que, juntos, constituem seu capital intelectual. (STEWART, 1998, p.52).

Nessa perspectiva, aborda-se a seguir cada um dos ativos intangíveis destacados pelo autor, assimilando-os com a fisionomia da responsabilidade social, conforme item 3.2.2.1.

### 3.2.2.1 Ativos Intangíveis

#### Talento dos Funcionários

O atual progresso técnico-científico, onde os mercados estão cada vez mais globalizados, vem demandando novos comportamentos e atitudes do trabalhador, em decorrência de satisfazer clientes com maiores opções de escolha a preços competitivos. Assim, o trabalhador passa a ser o multiplicador de incremento da produtividade, por possuir a condição de ser o único recurso vivo inteligente que realiza a interação sinérgica entre os demais, tornando-se o diferencial para o sucesso das organizações.

O investimento na capacidade intelectual dos empregados repercute diretamente nas atividades das organizações, agregando valor ao produto e à habilidade do trabalhador. Desse modo, fica evidente a responsabilidade das empresas quando da preocupação em fornecer uma preparação melhor ao funcionário que, conseqüentemente, produz ou atende melhor o cliente.

Além dessas vantagens, a valorização do empregado faz com que este viva motivado e com uma disposição natural de buscar cada vez mais seu aperfeiçoamento para aplicação na empresa.

#### Sistemas gerenciais eficientes

A constante modernização tecnológica, presente em muitas das economias do mundo, estabelece um panorama em que um dos passos mais importantes de uma organização se

restringe à atualização de seus sistemas gerenciais com o intuito de se manter no mesmo patamar dos concorrentes.

Porém, além de mostrar tecnologia e sistemas modernos, as empresas devem se preocupar em evidenciar à sociedade a eficiência desses seus métodos de gestão, através de transparência e informações fidedignas.

A publicação do balanço social, por exemplo, é um fato de grande relevância nesse sentido, pois relaciona as atuações das entidades na sociedade. Assim, o gerenciamento da responsabilidade social para sua posterior edição exige que estes sistemas atuem com a expectativa de dar testemunho íntegro sobre a organização.

Além desses fatos, os sistemas de gestão eficazes funcionam para auxiliar as organizações na tomada de decisão, com vistas à redução de custos, implementação de novos setores, aproveitamento maior da mão-de-obra e assuntos relativos à venda e à prestação de serviços.

#### Relacionamento com os clientes

O desenvolvimento de códigos de conduta ética é a forma em que as empresas demonstram como agir para colaborar com a redução das necessidades sociais. De um modo geral, esses códigos evidenciam a filosofia e os princípios de uma organização.

Para as empresas que agem com base no capital intelectual, a instituição de uma cadeia de valores só complementa o que já faz parte do seu dia-a-dia, ou seja, valor econômico e social agregado aos produtos. Portanto, os clientes percebem a preocupação social da empresa e

acabam por usufruir não apenas de seus produtos, mas também do desenvolvimento das suas ações na comunidade.

### 3.3 O *MARKETING* SOCIAL

Freqüentemente, as organizações expõem-se ou são expostas na mídia por meio de publicidade, atuação socialmente responsável e parcerias, fatos que contribuem para a popularização de suas marcas, produtos e serviços. Porém, quando ocorre um planejamento do que pretende divulgar, o retorno pode ser muito maior.

Desde a década de 80, é forte a disseminação de que o *marketing* constitui-se de um importante meio capaz de auxiliar uma empresa a enfrentar o mercado. Sua conceituação possui foco social e gerencial, onde predomina, em ambos os casos, a conquista do segmento de mercado onde a organização atua.

Segundo Kotler (1986 *apud* KARKOTLI 2002, p.50): “*Marketing* é um processo social e gerencial pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio de criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Dessa forma, fica evidente que o universo do *marketing* não está condicionado apenas à simples propaganda, algo pertencente ao imaginário de muitas pessoas, mas também abrange todo o processo de levar bens, serviços e idéias a quem deles necessitem ou os deseje. Surge, portanto, a consciência de preocupar-se com o indivíduo na sociedade.

Na visão de Giuliani (2003, P.102): “Neste contexto de mobilização da sociedade, surge um instrumento que amplia e envolve de maneira surpreendente a comunidade. É o *marketing* institucional filantrópico, mais conhecido como *marketing* social [...]”. Para o autor, os

funcionários comprometem-se através de ações e campanhas, sentindo-se úteis e engajados. Assim, todos os envolvidos são beneficiados: as entidades promovidas, a empresa promotora, funcionários e, em especial, a comunidade.

Para Kotler (1992, p.16), “[...] existem inúmeras questões e causas sociais que podem atrair ação social”. Essas causas sociais têm objetivos sociais que devem ser atingidos, através de mudanças nas pessoas. Portanto, o *marketing* social visa modificar comportamentos para se atingir metas focadas nas transformações sociais.

Segundo Karkotli (2002), enquanto o *marketing* tradicional possui suas decisões voltadas à maximização do lucro em curto prazo, o social está focado em incluir os interesses da sociedade nas suas tomadas de decisões, e então, maximizar a qualidade de vida. Dessa forma, o *marketing* social atua na perspectiva intangível, oferecendo uma idéia ou serviço, não podendo ser quantificado. Já no convencional, ocorre a transação com produto tangível, que possui atributos e características.

Karkotli (2002, p.58) ainda ressalta que: “O *marketing* social redescobre o consumidor por meio do diálogo interativo, o que gera condições para que se construa o processo de reflexão, participação e mudança social”. Dessa maneira, os resultados podem ser mensurados por seus efeitos e avaliados pela sua efetividade. Nesse ponto de vista, teoricamente o *marketing* social pode ser definido como uma ferramenta mercadológica perfeita, desde que as organizações não procurem mascarar a conquista do lucro utilizando essa estratégia. Assim, não ocorre a divulgação do bem-social, mas sim da ganância, egoísmo e cobiça, adjetivos que, obrigatoriamente, devem estar distanciados da cadeia de valores para organizações que atuam com responsabilidade social.

A responsabilidade social e o *marketing* social, mesmo aparentando conceituação a atuação semelhante, possuem suas particularidades. Portanto:

A grande diferença entre o *marketing* social e responsabilidade social é que o *marketing* social tem como objetivo a mudança de comportamento da sociedade para com o bem-social utilizando ferramentas mercadológicas e técnicas de *marketing*; a responsabilidade social é a preocupação que as empresas, pessoas e governo tem pelo social [...]. (KARKOTLI, 2002, p.61).

Para o autor, é necessária a incorporação do *marketing* social na estratégia das empresas e no atual ambiente mercadológico, visto que o processo de globalização impõe desafios a serem vencidos, buscando excelência em produtividade e ótima reputação.

## **4. ESTUDO DE CASO – SADIA**

A empresa SADIA é líder em alimentos industrializados congelados e resfriados, carnes de aves e de suínos no mercado brasileiro. Sua marca, reconhecida pelo consumidor, é associada à qualidade, inovação e praticidade (RELATÓRIO ANUAL 2002). Com 12 unidades de produção, a empresa distribui alimentos por todo o país.

Esse capítulo tem como propósito o estudo de caso da SADIA onde, primeiramente, se faz um breve histórico dos principais acontecimentos em torno da empresa durante seus 59 anos de existência.

Posteriormente, o Balanço Social é apresentado, evidenciando o modelo que a empresa utiliza para divulgar suas ações. A Demonstração do Valor Adicionado também é apresentada, mostrando o destino dos recursos gerados pela empresa.

As atitudes da SADIA frente aos *stakeholders* também são relacionadas, mostrando as principais ações da empresa durante os anos de 2001 e 2002.

Para concluir, são analisadas as ações da SADIA, evidenciando as conseqüências que uma atuação social traz para a empresa e para a sociedade.

### **4.1 BREVE HISTÓRICO**

Em consonância com as mudanças ocorridas em todo o mundo no decorrer da década de 40, o Estado de Santa Catarina também atravessa por transformações no âmbito industrial que traçam o início da evolução econômica nacional.



O município de Concórdia, na região Oeste do Estado, de difícil acesso pela carência de estradas em boas condições e desenvolvimento sócio-econômico, é palco do surgimento de uma das maiores empresas do ramo frigorífico da atualidade: a Sadia S.A. As informações obtidas são advindas dos Relatórios Anuais da Sadia dos anos de 2001 e 2002, como também das respostas dos questionários (Apêndice A) e do site da empresa na internet ([www.sadia.com.br](http://www.sadia.com.br)).

Fundada em 7 de julho de 1944 por Attilio Fontana, a partir da aquisição de um frigorífico em dificuldades e inicialmente chamada de S.A. Indústria de Comércio Concórdia, a empresa inicia suas atividades com um humilde moinho de pouca capacidade e um frigorífico inacabado que, após dois anos de operações da empresa, pode ser finalizado através da aplicação do retorno dos investimentos.

“Logo nos primeiros anos, a Sadia se destaca por seu arrojo e sua capacidade de inovar. Em 1947 a empresa implanta em São Paulo a sua primeira filial comercial”. (INTEGRAÇÃO SADIA, 2000). Esse se torna o passo inicial para a conquista do mercado nacional na próxima década.

Durante os anos 50 a agricultura passa a segundo plano na composição do Produto Interno Bruto, onde o acelerado processo de industrialização põe suas atividades como as principais contribuintes da arrecadação.

Com dificuldades para transportar produtos perecíveis para São Paulo e Rio de Janeiro, em vista da inexistência de caminhões frigoríficos e estradas precárias, que colaboram para a demora nas entregas, em 1952 a empresa freta um avião para efetuar tal tarefa, o que gera um grande impulso nas vendas. Em 1955, é criada sua própria transportadora aérea, a Sadia Transportes Aéreos, que também efetua o transporte de passageiros e que torna-se independente em 1972, adotando o nome de Transbrasil.

Em 1953, com apenas nove anos de existência, a empresa abre sua primeira filial industrial fora do município de Concórdia, localizada na capital paulista, a Moinho da Lapa S.A.

Com investimento pesado em suas matérias-primas e com o intuito de firmar-se comercialmente no eixo Rio - São Paulo, a SADIA abre filiais comerciais nos municípios de Bauru, Campinas, Ribeirão Preto, e Rio de Janeiro, fato que marca o início da credibilidade empresarial da empresa.

Durante a década de 60, marcada pela conjuntura econômica desfavorável em virtude da inflação e incertezas políticas, a empresa prioriza seus investimentos em novas tecnologias, expansão das atividades e do sistema de vendas.

Nesse período, são abertos depósitos em Porto Alegre, Erechim, Porto União, Blumenau, Foz do Iguaçu e escritórios comerciais em Curitiba, Londrina, Belo Horizonte e Brasília. Outros três fatos importantes na história da Sadia na década são: em 1964 a inauguração na capital paulista da Frigobrás – Companhia Brasileira de Frigoríficos, primeira unidade industrial fora de Concórdia a processar carnes e derivados; a criação do Conselho de Administração da Sadia e; em 1967, a fundação da Sadia Comercial Ltda., responsável por todas as áreas de vendas e distribuição dos produtos no território nacional e que, poucos anos depois, também abrangeria comercializações com o exterior.

A década de 70 é um período em que a empresa apresenta um forte crescimento além do território nacional, com mudanças organizacionais e abertura de novas entidades subordinadas a seu nome. Em 1971, é aprovada na Assembléia Geral Extraordinária a abertura de capital, com o lançamento de ações na Bolsa de Valores, e também a mudança de razão social, passando a se chamar Sadia Concórdia S.A.

No ano de 1973 começa a operar a Sadia Avícola S.A., especializada na produção e abate de perus. Um ano após, é lançado no mercado o Peru Temperado Sadia, um produto que consolida a liderança da empresa no mercado nacional de carne de peru. Logo em 1975, a companhia assume a liderança nacional em vendas de frango congelado para o Oriente Médio.

Em 1976, em vista da nova fronteira agropecuária do país, a região Centro-Oeste, a empresa cria a Sadia Oeste S.A., no Estado do Mato Grosso, onde é priorizada a criação de gado para o abate e posterior exportação dos produtos finais para a Europa e Estados Unidos. Também neste ano, é criada a FAF – Fundação Attilio Fontana, entidade dedicada à complementação da aposentadoria dos funcionários da Sadia.

O final da década de 70 conta com uma extraordinária expansão dos negócios da companhia: são abertas mais duas unidades fabris no Estado do Paraná destinadas ao abate de frangos; é inaugurada em Faxinal dos Guedes (SC), a Sadia Agropastoril, especializada em melhoramento genético animal, biotecnologia e técnicas avançadas de tratamento de solo; a empresa adquire em Joaçaba (SC), uma fábrica de extração de óleo e; em Duque de Caxias (RJ), implanta mais uma fábrica para a produção de embutidos.

Já nos anos 80, sendo afetada pelos altos índices de inflação e ineficácia de três planos econômicos, a Sadia responde com a implementação de estratégias de melhor eficiência corporativa, ampliando sua capacidade produtiva, otimizando investimentos anteriores em industrialização e aumentando as exportações.

Nessa época, o volume de exportações da Sadia toma grandes proporções. Para fazer frente aos níveis crescentes de demanda internacional, a empresa instala a unidade de Paranaguá (PR), em 1983, originalmente para o processamento de soja. Em 1985, torna-se também a maior exportadora de frango para o Japão. (INTEGRAÇÃO SADIA)

Ao longo dos anos 80, outras unidades produtoras reforçam a expansão da empresa: em 1985, um abatedouro de suínos em Três Passos (RS), e um de bovinos em Barra das Garças (MT); em 1986, é inaugurada uma nova planta processadora de soja e produtora de óleo refinado em Rondonópolis (MT), e em 1989, dois abatedouros de bovinos em Andradina e Araçatuba (SP).

Em 1988, a Sadia é responsável por 16,7% da produção brasileira de aves, liderando o segmento. Finaliza a década de 80 exportando para 40 países e posiciona-se entre os maiores exportadores brasileiros.

A empresa inicia as atividades nos anos 90 com seus objetivos focados em oferecer ao consumidor produtos de conveniência e de maior valor agregado junto com programas de Qualidade Total e novos processos produtivos, além de contar com uma significativa expansão internacional.

Conhecida ao longo de seus 50 anos de existência pela excelência na produção agroindustrial, a empresa passa a se especializar na comercialização de produtos industrializados e congelados, formados à base dos mais diversos tipos de matérias-primas. Uma diversidade de produtos é posta ao mercado, com produtos a base de peixe, de vegetais, massa e doces, consolidando a companhia na produção de vários alimentos.

Como parte de sua internacionalização, a Sadia implanta filiais comerciais em Tóquio, Milão, Buenos Aires e, posteriormente, com o intuito de observar o mercado chinês, inaugura a Churrascaria Beijing Brasil, em Pequim. Com vistas para o Mercosul, abre em Garin, na grande Buenos Aires, uma central de armazenagem e distribuição.

No decorrer dos anos 90, a empresa implanta outras unidades produtoras: em 1991, fábrica de hidrogenados, em Paranaguá (PR); abatedouro de frangos em Francisco Beltrão, PR;

em 1992, um abatedouro de suínos em Ponta Grossa (PR), e um abatedouro de frangos em Várzea Grande (MT). Em 1996, é implantado o segundo abatedouro de perus da **Sadia**, quando a unidade produtora de Francisco Beltrão ganha novas linhas para abate e produção da ave.

No ano de 1998, em vista de um grande número de incorporações, busca de reestruturação societária, redução de custos tributários e administrativos, simplificação e maior transparência para o mercado de capitais, a empresa passa a se chamar Sadia S.A., consolidando em uma única companhia aberta todas as atividades operacionais da organização.

A Sadia chega ao ano 2000 com filiais na Argentina, no Uruguai e no Chile, escritórios comerciais na Itália, na Inglaterra e nos Emirados Árabes, e escritórios de representação no Japão, no Paraguai e na Bolívia, além da churrascaria na China.

Em pesquisa realizada em 2001 pela *Interbrand* - consultoria inglesa conhecida pela tradicional lista das 75 marcas mais valiosas do mundo, a marca Sadia foi eleita a mais valiosa no setor de alimentos brasileiro, sendo identificada como sinônimo de qualidade e inovação, representativa de uma empresa socialmente responsável. Logo após, a empresa apresenta a maior reformulação de embalagens em toda a sua história, visando um novo tipo de comunicação com seus consumidores.

#### **4.2 O BALANÇO SOCIAL E A DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO**

A SADIA possui inúmeras ações sociais. Desta forma, a empresa necessita de um meio para divulgá-las, o Balanço Social, respeitando os interesses dos *stakeholders* em se manter atualizados sobre o que a SADIA vem fazendo para a sociedade.

Complementando as informações contidas no Balanço Social, a Demonstração do Valor Adicionado fornece dados de cunho econômico sobre o destino dos recursos gerados pela empresa.

#### 4.2.1 O BALANÇO SOCIAL

O Balanço Social é resultado de um processo que se inicia com um diagnóstico da gestão da empresa, passa pelo planejamento, implementação e avaliação de suas ações e resulta num documento que revela ao público os resultados que ela obteve e as metas a que se propõe para o ciclo seguinte. (GUIA DE ELABORAÇÃO DO BALANÇO SOCIAL – INSTITUTO ETHOS, P. 5, 2003).

A empresa SADIA atua com responsabilidade social há muitos anos, com investimentos internos e externos em educação, melhoria contínua, meio-ambiente, comunidade e parceria com diversas instituições visando promover o bem-estar social. Porém, a primeira publicação do Balanço Social se deu no ano de 2000, quando a empresa tem a oportunidade de divulgar, com o auxílio de um modelo, as ações sociais que promove.

Como não existe um modelo-padrão nacional que subsidie as informações que são divulgadas, a empresa SADIA adota o modelo fornecido pelo IBASE. Existem ainda outros dois guias disponíveis às empresas brasileiras: o do Instituto Ethos e as diretrizes do GRI (*Global Reporting Initiative*).

O modelo do Balanço Social elaborado pelo IBASE, referente ao ano de 2002, contempla informações relacionadas a todas as áreas e atividades em que a empresa SADIA está inserida, conforme a figura 4.1:

**Empresa:**

1 - Base de Cálculo	2002 Valor (Mil reais)			2001 Valor (Mil reais)		
Receita líquida (RL)						
Resultado operacional (RO)						
Folha de pagamento bruta (FPB)						
<b>2 - Indicadores Sociais Internos</b>	<b>Valor (mil)</b>	<b>% sobre FPB</b>	<b>% sobre RL</b>	<b>Valor (mil)</b>	<b>% sobre FPB</b>	<b>% sobre RL</b>
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						
<b>Total - Indicadores sociais internos</b>						
<b>3 - Indicadores Sociais Externos</b>	<b>Valor (mil)</b>	<b>% sobre RO</b>	<b>% sobre RL</b>	<b>Valor (mil)</b>	<b>% sobre RO</b>	<b>% sobre RL</b>
Educação						
Cultura						
Saúde e saneamento						
Esporte						
Combate à fome e segurança alimentar						
Outros						
<b>Total das contribuições para a sociedade</b>						
Tributos (excluídos encargos sociais)						
<b>Total - Indicadores sociais externos</b>						
<b>4 - Indicadores Ambientais</b>	<b>Valor (mil)</b>	<b>% sobre RO</b>	<b>% sobre RL</b>	<b>Valor (mil)</b>	<b>% sobre RO</b>	<b>% sobre RL</b>
Investimentos relacionados com a produção/ operação da empresa						
Investimentos em programas e/ou projetos externos						
<b>Total dos investimentos em meio ambiente</b>						
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%		
<b>5 - Indicadores do Corpo Funcional</b>						
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						
<b>6 - Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial</b>						
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:	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)	<input type="checkbox"/> todos(as) + Cipa	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)	<input type="checkbox"/> todos(as) + Cipa
Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as), a empresa:	<input type="checkbox"/> não se envolve	<input type="checkbox"/> segue as normas da OIT	<input type="checkbox"/> incentiva e segue a OIT	<input type="checkbox"/> não se envolverá	<input type="checkbox"/> seguirá as normas da OIT	<input type="checkbox"/> incentivará e seguirá a OIT
A previdência privada contempla:	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)
A participação dos lucros ou resultados contempla:	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)
Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa:	<input type="checkbox"/> não são considerados	<input type="checkbox"/> são sugeridos	<input type="checkbox"/> são exigidos	<input type="checkbox"/> não serão considerados	<input type="checkbox"/> serão sugeridos	<input type="checkbox"/> serão exigidos
Quanto à participação de empregados(as) em programas de trabalho voluntário, a empresa:	<input type="checkbox"/> não se envolve	<input type="checkbox"/> apóia	<input type="checkbox"/> organiza e incentiva	<input type="checkbox"/> não se envolverá	<input type="checkbox"/> apoiará	<input type="checkbox"/> 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 atendidas ou solucionadas:	na empresa %	no Procon %	na Justiça %	na empresa %	no Procon %	na Justiça %
Valor adicionado total a distribuir (em mil R\$):	<b>Em 2002:</b>			<b>Em 2001:</b>		
Distribuição do Valor Adicionado (DVA):	<input type="checkbox"/> % governo <input type="checkbox"/> % colaboradores(as) <input type="checkbox"/> % acionistas <input type="checkbox"/> % terceiros <input type="checkbox"/> % retido			<input type="checkbox"/> % governo <input type="checkbox"/> % colaboradores(as) <input type="checkbox"/> % acionistas <input type="checkbox"/> % terceiros <input type="checkbox"/> % retido		

Figura 4.1: Modelo 2002 do Balanço Social do IBASE

Fonte: www.balancosocial.org.br

O Balanço Social e a responsabilidade social da SADIA (Anexo A) é melhor exposto no item 4.3, levantando alguns dados relevantes da empresa em função dos *stakeholders*.

#### 4.2.2 A DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO

Além do Balanço Social, a responsabilidade social também pode ser evidenciada, como forma de complemento, com outro instrumento de informação: a Demonstração do Valor Adicionado. Para De Luca (1998, p. 28): “A Demonstração do Valor Adicionado é um conjunto de informações de natureza econômica. É um relatório contábil que visa demonstrar o valor da



riqueza gerada pela empresa e a distribuição para os elementos que contribuíram para sua geração”.

A Demonstração do Valor Adicionado aparece para atender aos interesses dos usuários que necessitam de informações relacionadas ao valor da riqueza que uma empresa forma, o seu destino e utilização. A empresa SADIA, com relação aos anos de 2001 e 2002, apresenta os seguintes resultados:

	2002	2001
<b>Receitas</b>	<b>5.252.017</b>	<b>4.097.922</b>
- <b>Riquezas geradas pelas operações</b>	<b>4.638.559</b>	<b>3.935.650</b>
• Vendas de produtos, mercadorias e serviços	4.638.559	3.935.560
- <b>Riquezas geradas por terceiros</b>	<b>613.458</b>	<b>162.272</b>
• Outros resultados operacionais	(23.827)	(15.202)
• Receitas financeiras	547.469	163.900
• Resultados de participações societárias	89.314	11.175
• Outros resultados não operacionais	502	2.399
<b>Matérias-primas adquiridas de terceiros</b>	<b>(2.230.186)</b>	<b>(1.776.313)</b>
<b>Serviços de terceiros</b>	<b>(976.235)</b>	<b>(753.670)</b>
<b>Valor adicionado para distribuição</b>	<b>2.045.596</b>	<b>1.567.939</b>
<b>Distribuição do valor adicionado</b>	<b>2.045.596</b>	<b>1.567.939</b>
- Recursos humanos	545.510	477.847
- Remuneração do capital de terceiros	703.148	395.012
- <b>Governo</b>	<b>415.743</b>	<b>367.327</b>
• ICMS	308.395	276.082
• PIS / COFINS	91.160	24.673
• Imposto de renda e Contribuição social	(13.049)	47.775
• CPMF e outros	29.237	18.797
- <b>Acionistas</b>	<b>76.667</b>	<b>80.205</b>
- <b>Retenção</b>	<b>304.528</b>	<b>247.548</b>
• Depreciação / Amortização / Exaustão	122.485	114.650
• Constituição de reservas	157.087	121.963
• Outros	24.956	10.935

Figura 4.2: Demonstração do Valor Adicionado da SADIA

Fonte: Relatório Anual da SADIA 2002

O demonstrativo facilita a visualização da destinação dos valores destinados. O ano de 2002 apresenta um significativo aumento desses recursos. A figura 4.3 demonstra a distribuição do valor adicionado do ano de 2002 entre os elementos que contribuíram para a sua formação:

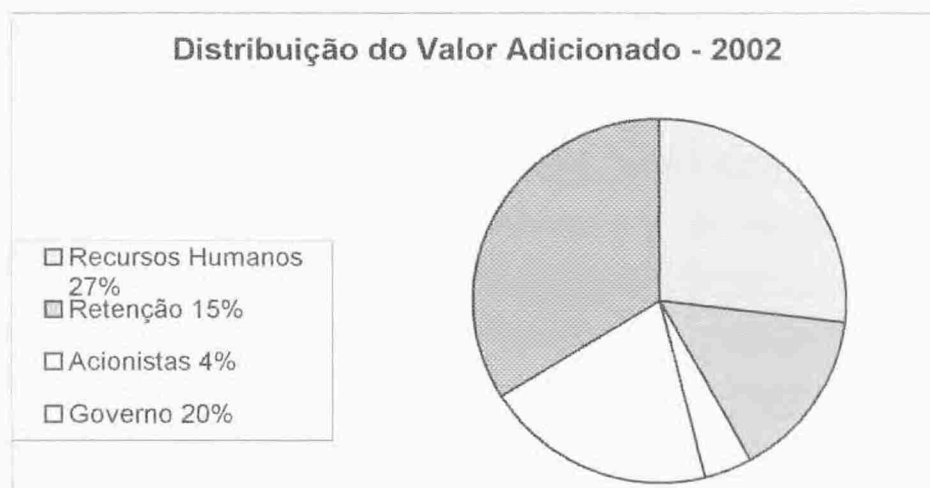


Figura 4.3: Distribuição do Valor Adicionado em 2002

A SADIA registra, no ano de 2002, a geração de valor adicionado de quase R\$ 2,05 bilhões, um acréscimo de 76,65% se comparado ao ano de 2001.

### 4.3 A ATUAÇÃO SOCIAL DA SADIA

A importância que a responsabilidade social tem a cada dia é perceptível de diversas formas nas formas de agir e de se comunicar das organizações. A Missão e a Visão destas empresas expõem claramente o desejo e o propósito destas com o mundo.

Missão da SADIA:

A missão da Sadia é o atendimento das necessidades de alimentação do ser humano, com produtos saborosos e saudáveis, criando valor para o acionista e para o consumidor, contribuindo para o crescimento e a felicidade das pessoas.

### Visão da SADIA:

A Sadia se diferenciará pela imagem de sua marca, por excelência nos serviços, inovação e qualidade dos produtos.

A visão da SADIA remete ao aspecto da competitividade, pois toda empresa que procura ocupar um lugar no mercado, se esforça para oferecer bons serviços com qualidade e inovação. No contexto competitivo atual, é evidente o fato de as empresas estabelecerem um relacionamento permanente com todos os *stakeholders*, também conhecidos como “partes interessadas”, na expectativa de assegurarem sustentabilidade a longo prazo nos negócios.

As partes interessadas compõem-se de qualquer público, interno ou externo à organização, e que tem interesse no desempenho da empresa socialmente responsável. Os interesses de cada *stakeholder* se diferem uns dos outros, fazendo com que a responsabilidade social provoque reações diferentes em cada grupo.

A empresa SADIA, mantendo contato estrito com suas partes interessadas, estabelece um panorama cordial entre a empresa e a sociedade, por desempenhar a responsabilidade social de forma clara e objetiva. Estas partes interessadas são compostas por: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e sociedade em geral. O meio-ambiente também é um fator de grande relevância, por estar sujeito às práticas industriais utilizadas pela empresa.

#### 4.3.1 PÚBLICO INTERNO

O público interno da SADIA é composto por todos os seus colaboradores, indivíduos que são os responsáveis diretos pelo bom desempenho organizacional da instituição. Esses colaboradores são os acionistas, representantes, todos os funcionários da empresa e seus familiares.

Desde 1997, a SADIA é controlada através de um Acordo de Acionistas, que detêm, em 2001, a taxa de 65,1% do Capital Votante. Em 2002, essa percentual cresce para 67,1%. Tal Acordo tem a intenção de regular as relações entre os grupos familiares, no que concerne a compra e venda de ações, entre si e com terceiros, e também estabelecer princípios e regras para o exercício do voto em bloco, políticas de investimentos e remuneração do capital.

Um fato que merece destaque no ambiente da SADIA é a participação nos lucros fornecida a trabalhadores contratados há pelo menos um ano. A empresa mantém, há seis anos, o Programa de Participação nos Resultados (PPR), onde as premiações correspondem, em 2001, a 52,4% dos salários de cada empregado, e correspondendo a 77,6% em 2002. A companhia distribui 5% do resultado operacional obtido, descontados a equivalência patrimonial, imposto de renda e contribuições sociais.

Preocupada com o desenvolvimento educacional dos seus funcionários, a SADIA mantém o Projeto Educação Básica, que procura proporcionar aos seus funcionários a formação do ensino fundamental. A figuras 4.4 mostra a situação da composição dos funcionários com as escolaridades:

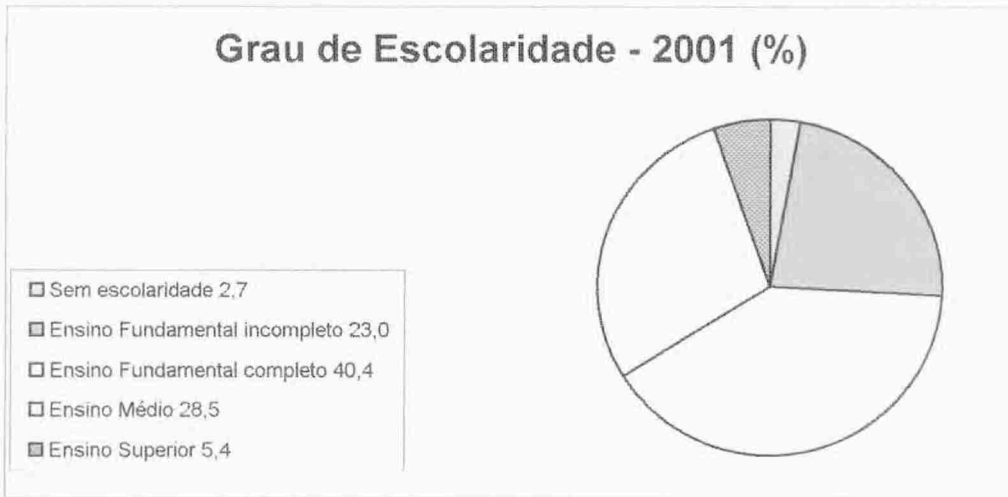


Figura 4.4: Grau de Escolaridade de 2001  
 Fonte: Relatório Anual SADIA 2001

O percentual de analfabetos no quadro funcional da SADIA em 2001 representa 2,7% do total, um dado que a empresa espera reduzir com a implantação do Projeto de Educação Básica, que visa formar os trabalhadores sem escolaridade com um mínimo de instrução.

O Projeto Educação Básica mostra transformações perceptíveis nos índices de 2002, conforme figura 4.5:

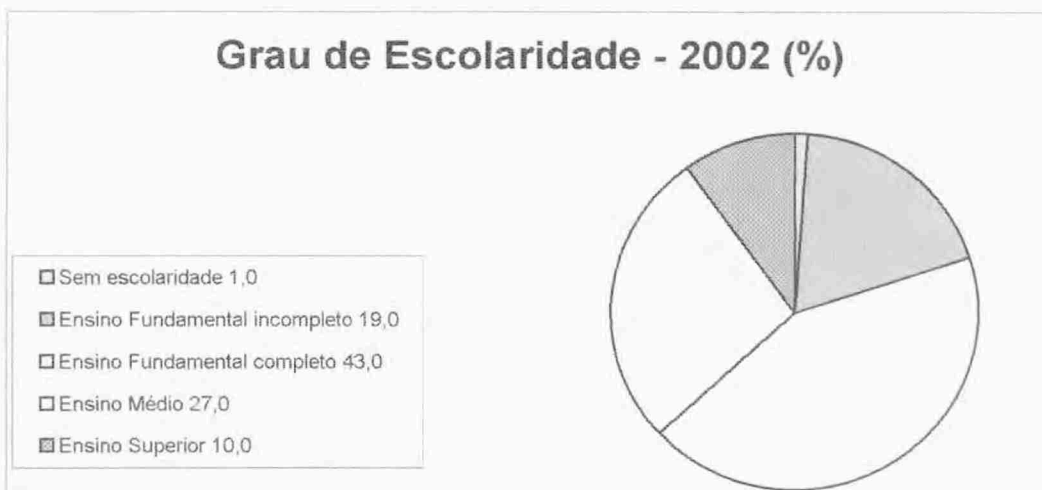


Figura 4.5: Grau de Escolaridade de 2002.  
 Fonte: Relatório Anual SADIA 2002

O índice de analfabetismo, entre os dois períodos apresentados, evidencia uma redução de 1,7% e, do Ensino Fundamental incompleto, 4%. Tais dados refletem a eficácia do projeto disponibilizado pela empresa em busca da qualificação e aperfeiçoamento dos funcionários.

Porém, a preocupação da SADIA está além do Ensino Fundamental. Em 2001, a empresa elabora um projeto de universidade corporativa, que tem por objetivo catalisar, estruturar e disseminar os conhecimentos técnicos, gerenciais e estratégicos acumulados, visando garantir a integração do capital intelectual à estratégia de negócios e, conseqüentemente, sustentação e qualidade nos resultados. Em 2002, após a definição do modelo da Universidade Sadia, a empresa oferece a 32 funcionários um programa de MBA (voltado para a formação de *Masters in Business Administration*). O estabelecimento completo da universidade corporativa é esperado para 2003, visando um fluxo contínuo de aprendizagem no qual há prioridade aos líderes da empresa, onde se pretende atingir um nível ótimo de aproveitamento dos conhecimentos internos e externos e disseminá-los por toda a organização. (Relatório Anual, 2002).

Além da preocupação com a instrução de seus funcionários, a SADIA também promove programas visando a saúde e segurança dentro da instituição. Desde 2000, a empresa mantém um programa de ginástica laboral em todas as suas unidades produtivas, que combina técnicas de alongamento e relaxamento, contribuindo para reduzir as lesões por esforços repetitivos. Outro fato relacionado é a introdução, no ano de 2001, de um programa de medicina ocupacional em suas fábricas, que conta com a participação de médicos, psicólogos e profissionais de Recursos Humanos, que estudam a rotina das atividades visando adequá-las aos princípios de ergonomia. No decorrer de 2002, o projeto tem significativos avanços, com a

ampliação do número de funcionários treinados e também das unidades produtivas que implementam a projeto.

A capacitação e o treinamento dos funcionários recebe investimento de R\$1.2 milhões da SADIA em 2001, com importantes alianças com a Fundação Dom Cabral e Universidade de São Paulo, que oferece cursos de pós-graduação a sua equipe. Ao longo de 2002 lançou o Treinamento Básico em Vendas (TBV), com o objetivo de aumentar a produtividade através do alinhamento dos conhecimentos de todas as equipes comerciais. Com a participação de 2.000 funcionários em 2002, a SADIA pretende estender o programa até 2003, contribuindo para a formação de agentes multiplicadores de novos conhecimentos.

Os benefícios concedidos pela SADIA abrangem também as famílias dos empregados. Conforme o Balanço Social de 2001 (ANEXO B) a empresa fornece auxílio-creche e atendimento médico. Em 2002, os benefícios são estendidos. A empresa passa a colaborar também com a educação e cultura dos familiares dos empregados.

#### 4.3.2 MEIO-AMBIENTE

A SADIA adota os mais rígidos critérios de preservação ambiental, investindo continuamente na redução dos resíduos em seus processos, com tratamento através da mais avançadas tecnologias. Os rios e lagos próximos às instalações da empresa têm suas margens repovoadas com alevinos e vegetação, contribuindo para a sua preservação.

A preocupação com esses recursos hídricos faz com que a empresa firme parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a universidade de *Hannover* (Alemanha) em 2002, com um projeto de cooperação binacional de pesquisa que visa depurar a água na fase

final de tratamento. Em princípio, esse sistema está sendo avaliado na fábrica de Faxinal dos Guedes (SC) e em um laboratório da UFSC.

O uso racional de energia também está entre um grande fator contributivo ao meio – ambiente. Periodicamente a empresa estabelece metas para a redução do consumo de água, lenha e energia elétrica. Com um programa de auto-suficiência em lenha, mantém reservas legais de matas em todas as suas unidades produtivas e, reforçando os investimentos em reflorestamento, amplia as áreas de plantio de eucalipto em volta das fábricas. Em 2002, a empresa investe em sistemas de co-geração de energia com biomassa em quatro de suas unidades. O uso de biomassa reduz significativamente o consumo de recursos naturais não-renováveis, como o óleo combustível e o gás. (Relatório Anual, 2002)

No desenvolvimento de suas embalagens, a SADIA também busca reduzir o consumo de papel, papelão e plásticos, e otimizar o potencial de reciclagem. A empresa não utiliza esses materiais reciclados em suas embalagens por questões sanitárias, mas recicla, também, materiais orgânicos, que servem como adubo nas granjas dos produtores integrados. Portanto, além de contribuir para o aumento do ciclo de vida dos materiais e redução da poluição, colabora com a preservação ambiental.

Neste contexto, a SADIA assume, em 2002, a responsabilidade pela preservação de 380 mil metros quadrados em áreas de proteção ambiental. A unidade de Uberaba (MG) encarrega-se do plantio e replantio da área, com recuperação do principal rio da cidade, por um período que se estende até 2005.

Com a criação do Comitê do Meio-Ambiente, em 2002, a empresa faz o levantamento para verificar sua adequação às exigentes normas de conservação ambiental da *International*



*Finance Corporation* (IFC). O estudo revela que a SADIA supera, em todos os quesitos, as exigências do órgão financiador.

#### 4.3.3 FORNECEDORES E CONSUMIDORES

A SADIA atua com responsabilidade social e espera o mesmo dos seus fornecedores. De acordo com os Balanços Sociais de 2001 e 2002, a empresa sugere aos seus parceiros a atuação social e relação direta com todas as partes interessadas.

Já na relação com seus consumidores, a empresa mantém investimentos permanentes no desenvolvimento de seus produtos, a fim de torná-los com qualidade superior ao dos concorrentes e, conseqüentemente, confiáveis ao consumo.

Nesse contexto, a SADIA acompanha a tendência mundial das transformações do comportamento da sociedade, onde cada vez mais indivíduos residem sós e procuram produtos adequados ao seu consumo. Desta forma, a empresa apresenta um vasto número de produtos com quantidade reduzida visando atender aos interesses desse novo consumidor.

Existem também outros consumidores com necessidades especiais. Pensando nisso a empresa consegue atingir, em 2001, a marca de 100% das embalagens cartonadas com informações em Braille, oferecendo maior conforto aos deficientes visuais na compra e preparo dos alimentos.

Em meados de 2002, a empresa anuncia a maior reformulação de embalagens ao longo de seus 58 anos de atividades, visando estabelecer uma nova forma de comunicação com os seus consumidores. O projeto demanda dois anos para ser concluído e considera a visão que os clientes têm dos produtos da empresa.

#### 4.3.4 COMUNIDADE

Nas diversas comunidades onde estão instaladas as unidades de produção da SADIA, a empresa atua com responsabilidade social em todas elas. Ressaltam-se algumas ações como: a construção e reforma de escolas e creches, patrocínio à formação de professores, doação de alimentos, colaboração a jovens sob risco social e disseminação de valores éticos.

Um dos destaques da empresa é o patrocínio ao Comitê para a Democratização da Informática (CDI), conhecido por sua ação como “Combate à Exclusão Digital”. Além das unidades de São Paulo (SP) e Toledo (PR), atendidas em 2001, a empresa expande o projeto, em 2002, para Concórdia (SC), Duque de Caxias (RJ) e Paranaguá (PR). A iniciativa colabora com a formação de jovens, idosos e deficientes físicos.

A empresa também colabora para a inserção de jovens ao mercado de trabalho. Através do apoio à iniciativa da Secretaria de Emprego e Relações de Trabalho do governo estadual de São Paulo, é oferecido estágio de seis meses a estudantes de escolas públicas de ensino médio. A idéia da empresa é integrar parte dos estagiários ao quadro da organização.

Além dos jovens que estão para entrar no mercado de trabalho, a SADIA patrocina também eventos relacionados às crianças. A unidade de Toledo (PR) apóia a equipe de ginástica rítmica desportiva da cidade, conquistando o segundo lugar no Campeonato Brasileiro Infantil no ano de 2001, em parceria com a prefeitura do município. Ainda no quadro esportivo, a empresa mantém escolinhas de futebol em Duque de Caxias (RJ) e Dois Vizinhos (PR) beneficiando crianças de adolescentes, entre filhos de empregados da SADIA e da comunidade em geral.

Além das atividades esportivas, as culturais recebem grande apoio. Nos anos de 2001 e 2002, a empresa realiza, através do Memorial Attilio Fontana, em Concórdia (SC) várias exposições e peças teatrais.

#### 4.3.5 GOVERNO E SOCIEDADE

A distribuição do valor adicionado da empresa registra, em 2001, R\$ 1.6 milhões. Para o governo, ocorre o repasse 23% do total, o equivalente a R\$ 368 milhões. Em 2001, mesmo com uma queda no percentual do repasse para 20%, a empresa colabora com R\$ 416 milhões, em função do aumento das receitas da SADIA.

Os impostos devidos pela empresa aos governos federal, estadual e municipal são apresentados da DVA como remuneração ao apoio das instituições governamentais pela estrutura social, política e econômica que propiciam condições de operações da SADIA no contexto operacional.

Nesse contexto como um todo, a SADIA atua atingindo a sociedade de um modo geral. Desde 1997, a empresa patrocina o Canal Futura, o primeiro canal de televisão privado totalmente voltado para a educação no Brasil. Em 2001, a SADIA, como membro do Conselho Consultivo da emissora, participa das decisões estratégicas e dos conteúdos exibidos. Já em 2002, a empresa reafirma seu compromisso com o canal, que beneficia mais de 1,5 milhão de pessoas todos dias em creches, escolas, bibliotecas, hospitais, presídios, ONG'S, etc.

A SADIA também é uma das pioneiras do projeto Alfabetização Solidária, do governo federal, que abrange municípios do norte e nordeste com grandes índices de analfabetismo, e também dos grandes centros urbanos com significativa concentração de analfabetos. Através

deste projeto, a SADIA adota, em 1997, o município de Caracol, no estado do Piauí, uns dos maiores concentradores de analfabetos do país. De 1991 até 2002, o índice de analfabetismo é reduzido em 20,2%, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Outro apoio da empresa é para o Instituto Butantan, desde 1997, com o fornecimento de matéria-prima para a produção de surfactante pulmonar, medicamento essencial para a recuperação de bebês nascidos prematuros. Com esta atuação, a empresa ganha, em 2002, o “Prêmio Racine” por seu apoio ao Instituto Butantan. O prêmio é um reconhecimento às principais iniciativas para melhorar as condições de saúde da sociedade brasileira.

#### **4.4 REFLEXOS DA REPONSABILIDADE SOCIAL FRENTE AOS *STAKEHOLDERS***

A consciência de que a responsabilidade social reforça a competitividade faz com que a SADIA fortaleça suas estruturas para que, ano a ano, suas atitudes perante os *stakeholders* conquistem a excelência em suas atividades e relacionamentos. Assim:

A Sadia mantém uma política de investimento em iniciativas voltadas para o bem-estar social em nível nacional, patrocinando programas na área de educação, saúde e cidadania. Em todas as localidades onde está presente, estabelece vínculos com a comunidade, com envolvimento constante em atividades sociais, culturais, recreativas e assistenciais. (RELATÓRIO ANUAL SADIA, 2001, p. 29).

Esta política de investimento que valoriza o meio social difunde o quão a SADIA é uma empresa importante em seu espaço de atuação. Portanto, o envolvimento maciço da empresa, em conjunto com funcionários, desencadeia um panorama de inúmeros benefícios, aos *stakeholders*, aliados à criação da vantagem competitiva, para a empresa. A figura 4.6 mostra os reflexos que a responsabilidade social pode trazer às partes interessadas:

<b>PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)</b>	<b>ATUAÇÃO</b>	<b>REFLEXOS ESSENCIAIS</b>
<b>Acionistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dividendos</li> <li>◆ Geração de valor</li> <li>◆ Parcela do mercado</li> </ul>
<b>Empregados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mão-de-obra</li> <li>◆ Criatividade</li> <li>◆ Capital intelectual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Condições de trabalho</li> <li>◆ Clima organizacional</li> <li>◆ Educação/saúde/segurança</li> <li>◆ Remuneração adequada</li> </ul>
<b>Fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mercadorias</li> <li>◆ Insumos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Negociações leais</li> <li>◆ Relações éticas</li> <li>◆ Compartilhamento de competências</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dinheiro</li> <li>◆ Fidelidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Qualidade dos produtos</li> <li>◆ Diálogo permanente</li> <li>◆ Preço justo e acessível</li> <li>◆ Indicadores de resultado</li> </ul>
<b>Comunidade e Sociedade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Infra-estrutura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Balanço Social</li> <li>◆ Desenvolvimento sustentado</li> <li>◆ Investimento social</li> <li>◆ Proteção ambiental</li> </ul>
<b>Governo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Apoio institucional</li> <li>◆ Apoio político</li> <li>◆ Apoio jurídico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Cumprimento às leis</li> <li>◆ Diálogo permanente</li> <li>◆ Pagamento de tributos</li> </ul>

Figura 4.6: Benefícios da responsabilidade social às partes interessadas.

Fonte: Adaptado de Lourenço e Schroder (2001) e Penido (2003).

As contrapartidas advindas pela adoção da responsabilidade social pela SADIA geram, a curto e longo prazo, vantagem competitividade em grande amplitude. Observa-se, através da figura 4.6, que o conjunto de atuações (contribuições) das partes interessadas é bem inferior ao número dos reflexos obtidos.

Dessa forma, a responsabilidade social comprova sua eficácia com a constituição de fatores que geram e continuidade da competitividade da SADIA. Para Guedes (2000), uma empresa pode se beneficiar com a vantagem competitiva com a responsabilidade social através de fatores como:

VANTAGENS GERADAS	CONTRIBUIÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE
<b>Imagem</b>	A imagem que a empresa constrói quando se responsabiliza socialmente é um fato gerador de fidelidade do consumidor e, conseqüentemente, de aumento nas vendas. A marca da empresa ganha notoriedade e valorização.
<b>Acionistas/Investidores</b>	Consolidando uma imagem positiva perante a sociedade, a empresa vende mais, gerando valorização das ações. Estatísticas apontam que empresas socialmente responsáveis são bem mais lucrativas do que as que omitem uma ação social.
<b>Mídia espontânea</b>	É constante a exposição da empresa tendo seu nome vinculado às suas obras de forma espontânea, sem pagar por isso. Essa exposição funciona como propaganda para a empresa, consolidando a marca e consumidores fiéis.
<b>Tributação</b>	Com o incentivo da legislação brasileira para empresas que tem algum tipo de ação social, a organização se torna beneficiada por benefícios fiscais.
<b>Produtividade</b>	A produtividade pode ser otimizada com a adoção da responsabilidade social, pois o voluntariado funciona como fator de motivação aos funcionários e, conseqüentemente, aperfeiçoamento no desempenho profissional.
<b>Retornos sociais</b>	A geração dos ganhos sociais através da responsabilidade social são evidentes pela cooperação ao governo em solucionar problemas sociais, colaborando para uma qualidade de vida melhor da sociedade.

Figura 4.7: Contribuição da responsabilidade social para a competitividade

Fonte: Guedes, 2000.

A compensação pela atuação social, através do quadro mostrado, constitui oportunidades para a SADIA consolidar-se cada vez mais como líder em seu ramo de atuação. A empresa adquire, desta forma, um retorno inestimável. Portanto:

O retorno social institucional ocorre quando a maioria dos consumidores privilegia a atitude da empresa de investir em ações sociais, e o desempenho da empresa obtém o reconhecimento público. Como conseqüência, a empresa vira notícia, potencializa sua marca, reforça sua imagem, assegura a lealdade de seus empregados, fideliza clientes, reforça laços com parceiros, conquista novos clientes, aumenta sua participação no mercado, conquista novos mercados e incrementa suas vendas. (MELO NETO e FRÓES, 1998, p. 74).

Assim sendo, a conquista dos clientes geram efeitos primordiais para o fortalecimento da SADIA no âmbito internacional, aonde a atuação com responsabilidade social gera vantagem competitiva com legitimidade e honestidade.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A responsabilidade social empresarial representa hoje um passo importante para o progresso e continuidade das organizações. As diversas atitudes tomadas pelas empresas repercutem em todas as áreas privilegiadas com as ações sociais, formando um contexto positivo para as empresas envolvidas, pois o resultado é percebido e revertido economicamente valorizando a ética empresarial.

A SADIA, consolidando-se como uma empresa socialmente responsável, torna-se competitiva a partir do momento em que a sociedade começa a usufruir as suas atitudes empresariais, onde o interesse principal é a valorização do ser humano.

Implicitamente, o objetivo geral deste trabalho trata da questão da competitividade, ou seja, a imagem que a empresa conquista com a adoção da responsabilidade social e publicação do Balanço Social. Após a análise das ações da SADIA, acredita-se que este objetivo está alcançado, pois são mostradas atitudes importantes da empresa com seus principais *stakeholders*, com a geração de benefícios concretos e duradouros.

Em relação aos objetivos específicos, considera-se que também são conquistados, como mostra a tabela 5.1:

<p>Verificar a importância da responsabilidade social nas empresas</p>	<p>Durante a execução do trabalho, essa importância é evidenciada de diversas formas: na competitividade empresarial, crescimento intelectual dos funcionários, sustentabilidade e divulgação da ética da empresa. Porém, essa importância é entendida à medida que as atitudes da empresa atinjam os respectivos públicos alvos, ou seja, as partes interessadas.</p>
--	--

Descrever a responsabilidade social na gestão competitiva empresarial	A responsabilidade social aparece com uma importante forma de se conquistar competitividade frente aos concorrentes, pois, com ela, a empresa conquista legitimidade e se diferencia por não utilizar os mesmos mecanismos de concorrência de sempre. Surge, assim, a vantagem competitiva, com valor agregado aos produtos da empresa e formação do capital intelectual dentro da organização.
Analisar o “ <i>status quo</i> ” de uma organização com relação à Responsabilidade Social	A responsabilidade social da SADIA vem de muito tempo atrás. Porém, nos dias atuais, a empresa atua em todas as comunidades onde suas unidades estão instaladas, contribuindo para o desenvolvimento social de cada localidade. As ações se expandem por todo o país, considerando seus diversos patrocínios em programas governamentais.
Descrever comparativamente os últimos períodos sobre o aspecto “Responsabilidade Social” na empresa;	Durante os anos de 2001 e 2002, a SADIA sempre atua renovando benefícios a cada <i>stakedolder</i> . Observa-se, para o ano de 2002, crescimento significativo destes investimentos, consolidando aumento em todas as áreas. Desta forma, a SADIA busca aprimorar, a cada ano, suas atitudes e os reflexos que estas causam.
Analisar os resultados obtidos	Durante a análise dos dados da responsabilidade social da SADIA, constata-se que atuação social da empresa traz repercussões de grande valor à empresa. Fatos como a imagem e publicidade espontânea constituem elementos que atuam diretamente para garantir a vantagem competitiva da empresa.

Figura 5.1: Resultado dos objetivos específicos  
Fonte: Autor

Os objetivos específicos relacionados mostram um resumo do que o trabalho apresenta e revela o alcance do que está projetado desde o começo do trabalho, com a empresa SADIA e as partes interessadas integradas e contribuindo para a competitividade da empresa. Com estes objetivos atingidos, se torna importante relacionar outros fatos a serem levantados posteriormente com relação à mesma temática.



## 5.1 RECOMENDAÇÕES A FUTUROS TRABALHOS

A responsabilidade social empresarial é algo que está há muito tempo no mercado internacional. Porém, no Brasil, ainda é um tema de pouca bibliografia e em desenvolvimento.

Portanto, devido à limitação imposta ao trabalho, é essencial recomendar outros tópicos relevantes à temática da responsabilidade social:

- ◆ Verificar o “*status quo*” de uma empresa após a certificação por uma norma de responsabilidade social
- ◆ Analisar a vantagem competitiva através da responsabilidade social de uma multinacional brasileira no exterior
- ◆ Verificar a contribuição do capital intelectual à responsabilidade social das organizações
- ◆ Descrever a responsabilidade social entre empresas de ramos diferentes e suas conseqüências às partes interessadas.

## 5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dimensão que a responsabilidade social ganha em todo mundo, principalmente nos dias atuais, torna-se uma tendência para que todas as empresas, independente de tamanho ou mercado onde atuam, comecem, de alguma maneira, visar o bem de toda a sociedade.

É passado o tempo em que a responsabilidade social maior da empresa se restringe a cumprir obrigações legais, pagando corretamente impostos. Hoje, a situação pende para a valorização da vida, do ser humano como pessoa inserida no mundo e importante por desempenhar um papel que vai além do de ser um simples consumidor.

A sociedade, em vista da globalização, se transforma no principal fiscalizador das atitudes empresariais, tanto no que concerne a atuação ética da empresa em seus relacionamentos, quanto na exigência por produtos e serviços com qualidades cada vez melhores.

A SADIA, com atuação social estabilizada, tem suas atitudes transformadas em investimentos estratégicos, pois a responsabilidade social traz a empresa, de uma forma natural, as vantagens competitivas que poderiam custar muito tempo a serem conquistadas de forma diferente.

Ao evidenciar um produto com uma marca consolidada por uma empresa socialmente responsável, estas organizações estão garantindo a manutenção da imagem que passa a ser apresentada, tendo como consequência a fidelidade de consumidores não habituais. Desse modo, ficam garantidos a geração de lucros e empregos dentro das organizações, o que contribui para seu crescimento e expansão.

No caso da SADIA, ressalta-se a valorização dos funcionários pela empresa. Com investimento cada vez maior em seus colaboradores, a empresa prioriza os talentos, habilidades e aptidões de cada um de seus profissionais. Em seu quadro de funcionários, não existe qualquer espécie de discriminação ou preconceito, pois a empresa contrata deficientes físicos, indivíduos de qualquer raça ou credo e de diferentes faixas-etárias.

Com todos esses fatos relacionados a responsabilidade social, pode-se afirmar que muitas empresas atuam socialmente não apenas visando a filantropia, mas também a colaboração com o governo e suporte estratégico no combate às investidas dos concorrentes. Estes, preocupados em se posicionar na liderança do mercado, buscam a renovação de

estratégias de competitividade, constituindo uma ameaça para empresas socialmente responsáveis.

Porém, o fato de adotar a responsabilidade social não significa que a empresa possa garantir competitividade e sustentabilidade a longo prazo. É necessário que a empresa esteja *realmente interessada em contribuir para uma sociedade mais justa e igualitária, com predisposição a assumir compromisso com todas as partes interessadas, e a partir disso, colher os frutos decorrentes de suas ações e perpetuar a vida da empresa.*

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAGÃO, Sueli D. **A responsabilidade social das empresas considerada nas decisões de concessão de crédito por bancos de desenvolvimento no Estado de Santa Catarina.** 2000. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

ARAÚJO, Francisco José. Auditando o Balanço Social. *Revista Brasileira de Contabilidade.* Ano XXXII, nº 140. Mar./Abr. 2003

BRESSAN, Flávio. **O método do Estudo de Caso.** 2000. Disponível em [www.fecap.bf/adm\\_online/art11?flavio.htm](http://www.fecap.bf/adm_online/art11?flavio.htm). Acesso em 12 maio 2003.

COSTA, Raquel. **A ciência contábil no compromisso com o meio ambiente.** 2003. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da Competitividade da indústria Brasileira.** 2 ed. Campinas: Papyrus, 1994

DE CICCIO, Francisco. S.A.: um sistema de certificação no âmbito mundial para monitorar a responsabilidade social das empresas. 2002. Disponível em < [www.qsp.org.br](http://www.qsp.org.br) > Acesso em 14 junho 2003.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

**Empresa Sadia S.A.** Disponível em <[www.sadia.com.br](http://www.sadia.com.br)>. Acesso em: 12 abr. 2003.

MONTEIRO, Edna. **As Especialidades da Gestão Competitiva**. Disponível em: <[www.desafio21.com.br](http://www.desafio21.com.br)>. Acesso em 15 maio 2003.

GIULIANI, Antônio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

HATZ, Maria C. **Crítérios essenciais à implantação da social accountability (SA) 8000: um estudo de caso**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

**Integração Sadia**. Atilio Fontana: 100 anos de nascimento de um empreendedor. Agosto de 2000. Edição Especial

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José C. **Introdução à Teoria da Contabilidade para o Nível de Graduação**. São Paulo: Atlas, 1999.

KARKOTLI, Gilson R. **A importância da responsabilidade social para implementação do marketing social nas organizações**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade federal de Santa Catarina. Florianópolis.

KLEIN, David A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento**; tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística, Carlos Henrique Trieschmann, Ronaldo de Almeida Rego, Maria Cristina Ribeiro Bazán. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.; 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing Social: Estratégias para mudar o comportamento do público**; Tradução de José Ricardo Azevedo e Elizabethe Maria Braga. Rio de Janeiro:Campus, 1992.

KROETZ, César Eduardo Stevens. Contabilidade Social. Revista Brasileira de Contabilidade. Ano XXVIII, nº 120. Nov./Dez. 1999, p. 30-33.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica** – 3º ed. Revis. e apl. – São Paulo: Atlas, 1991.

LOURENÇO, Alex Guimarães; SCHRODER, Débora de Souza. **Vale a pena investir em responsabilidade social empresarial?** Disponível em <[http://www.ethos.org.br/docs/comunidade\\_academica/premio\\_ethos\\_valor/trabalhos/300\\_Alex\\_e\\_Debora.doc](http://www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor/trabalhos/300_Alex_e_Debora.doc)>. Acesso em: 15 jul. 2003.

MATTOS, José Fernando. **Capital Intelectual é um ativo das organizações.** Artigo do Diário Catarinense, Caderno Gestão. Data: 11/09/03, página 02.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARION, José C. **Contabilidade empresarial.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MERRIAM, Sharan B. *Qualitative researchs and case study applications in education.* San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

PENIDO, José Luciano Duarte. **Responsabilidade Social Empresarial ampliando a competitividade na Indústria Mineira.** Fundação Dom Cabral. Disponível em <[www.samarco.com/Documents/GestaoCon/Palestras/FDC-JULHO\\_11.pdf](http://www.samarco.com/Documents/GestaoCon/Palestras/FDC-JULHO_11.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2003.

PEREIRA, Maurício F. **Teoria das organizações.** Florianópolis. UFSC, 1999.

PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações.** Tradução de Waltensir Dutra. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SANTOS, Neri dos. **Inteligência Competitiva**. Florianópolis. UFSC (Engenharia de Produção), 1999.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**: A nova vantagem competitiva das empresas. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 3º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SCHLICKMANN, Tiago. **Responsabilidade Social**. Diário Catarinense. Ano XVIII. 26 set. 2003.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Capital Intelectual**: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações. São Paulo: STS, 1998.

## **ANEXOS**



**ANEXO A – BALANÇO SOCIAL – 2001 E 2002**

## Balço Social

(Não Auditado)

## Social Report

(Unaudited)

	2002 (R\$ Mil)			2001 (R\$ Mil)		
<b>1) Base de Cálculo/Calculation Basis</b>						
Receita Operacional Líquida (ROL) / Net Operating Revenue (NOR)			4.238.843			3.634.825
Resultado Operacional (RO) / Operating Profit (OP)			243.921			256.887
Folha de Pagamento Bruta (FPB) / Gross Pay Roll Amount (GPR)			347.601			318.599
<b>2) Indicadores Sociais Internos/Social Internal Highlights</b>	<b>R\$ Mil</b>	<b>% FPB</b>	<b>% ROL</b>	<b>R\$ Mil</b>	<b>% FPB</b>	<b>% ROL</b>
Alimentação / Nutritional Expenses	7.825	2,3%	0,2%	7.064	2,2%	0,2%
Encargos sociais Compulsórios / Compulsory Social Expenses	126.665	36,4%	3,0%	47.952	15,1%	1,3%
Previdência Privada / Supplementary Retirement Income Plan	1.741	0,5%	0,0%	1.386	0,4%	0,0%
Saúde / Health	17.161	4,9%	0,4%	12.028	3,8%	0,3%
Segurança e Medicina no Trabalho / Workplace Safety and Work Medicine	9.745	2,8%	0,2%	11	0,0%	0,0%
Educação / Education	727	0,2%	0,0%	-	0,0%	0,0%
Cultura / Culture	680	0,2%	0,0%	-	0,0%	0,0%
Capacitação e desenvolvimento profissional / Training and Professional Development	1.336	0,4%	0,0%	956	0,3%	0,0%
Creches ou auxílio-creche / Baby Care and associated benefits	88	0,0%	0,0%	83	0,0%	0,0%
Participação nos lucros ou resultados / Employees Profit Sharing	22.849	6,6%	0,5%	9.926	3,1%	0,3%
Outros* / Other*	11.023	3,2%	0,3%	9.369	2,9%	0,3%
<b>Total - Indicadores Laboriais / Total - Labour Highlights</b>	<b>199.840</b>	<b>57,5%</b>	<b>4,7%</b>	<b>88.776</b>	<b>27,9%</b>	<b>2,4%</b>
<b>3) Indicadores Sociais Externos / Social External Highlights</b>	<b>R\$ Mil</b>	<b>% FPB</b>	<b>% ROL</b>	<b>R\$ Mil</b>	<b>% FPB</b>	<b>% ROL</b>
Educação / Education	1.846	0,53%	0,04%	1.389	0,44%	0,04%
Cultura / Culture	-	0,00%	0,00%	262	0,08%	0,01%
Saúde e Saneamento / Health and Sanitary Benefits	-	-	-	-	-	-
Habitação / Housing	-	-	-	-	-	-
Esporte / Sports	45	0,01%	0,00%	160	0,05%	0,00%
Lazer e diversão / Leisure and Entertainment	-	-	-	-	-	-
Creches / Nursery	87	0,00%	0,00%	-	-	-
Alimentação / Nutritional Expenses	-	0,00%	0,00%	44	0,01%	0,00%
Doações, Voluntariado e Campanhas / Donations, Volunteers and Social Campaigns	12	0,00%	0,00%	208	0,07%	0,01%
Total das Contribuições para a Sociedade / Total on Contributions to Society	1.989	0,57%	0,05%	2.063	0,65%	0,06%
Tributos (excluídos encargos sociais) / Taxes (excluding social securities)	415.743	119,60%	9,81%	367.327	115,29%	10,11%
<b>Total - Indicadores Sociais Externos / Total - External Social Highlights</b>	<b>419.722</b>	<b>120,7%</b>	<b>9,9%</b>	<b>369.389,6</b>	<b>115,9%</b>	<b>10,2%</b>
<b>4) Indicadores Ambientais / Environmental Highlights</b>	<b>R\$ Mil</b>	<b>% FPB</b>	<b>% ROL</b>	<b>R\$ Mil</b>	<b>% FPB</b>	<b>% ROL</b>
Relacionados com a operação da empresa / Company Operations Related	3.666	0,01%	0,00%	n/d	-	-
Em Programas e/ou projetos externos / Programs and/or external Projects	128	0,04%	0,00%	25	0,01%	0,00%
<b>Total dos Investimentos em Meio Ambiente / Total of environmental Investments</b>	<b>3.794</b>	<b>1,09%</b>	<b>0,1%</b>	<b>25</b>	<b>0,01%</b>	<b>0,0%</b>
<b>5) Indicadores do Corpo Funcional / Highlights on Labour Force</b>						
Nº de empregados ao final do período / # of Employees at year end			32.184			30.371
Nº de admissões durante o período / # of hirings in the period			8.327			8.174
Nº de empregados Terceirizados / # of Outsourced Personnel			13.481			4.077
Nº de empregados acima de 45 anos / # of Employees above 45 yrs. old			1.831			4.329
Nº de mulheres que trabalha na empresa / # of Women Working for the Company			9.296			17.453
% de cargos de chefia ocupados por mulheres / % of Women in Command Position			1,17%			1,67%
Nº de negros que trabalha na empresa / # of Black People Workers			7.188			10.542
% de cargos de chefia ocupados por negros / % of Black People in Command Position			0,24%			0,94%
Nº de empregados portadores de deficiência / # Handicap Employees			127			498

\*Seguro de Vida em Grupo, Cesta Básica, Vale Transporte/ \* Life Insurance, Food, Transport

## 6) Informações Relevantes quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial / *Relevant Information on the Corporate Citizenship*

Relação entre a maior e a menor remuneração/ *Ratio Between the lowes and highest wage*

Número total de acidentes de trabalho/ *# of Labour Accidents*

66 vezes

246

Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos:

*Environmental and social projects were defined by:*

pela direção/ *Top management*

direção e gerências/ *Top and Intermediate Management*

todos os empregados/ *All Employees*

Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos:

*Safety and environmental standarts were defined by:*

pela direção/ *Top management*

direção e gerências/ *Top and Intermediate Management*

todos os empregados/ *All Employees*

A previdência privada contempla:

*Pension Plan Includes:*

pela direção/ *Top management*

direção e gerências/ *Top and Intermediate Management*

todos os empregados/ *All Employees*

A participação nos lucros ou resultados contempla:

*Profit sharing includes:*

pela direção/ *Top management*

direção e gerências/ *Top and Intermediate Management*

todos os empregados/ *All Employees*

Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa:

*Selection of suppliers adopts the same ethics and social responsibility standats of the Company:*

não são considerados/ *are not considered*

são sugeridos/ *are suggested*

são exigidos/ *are required*

Quanto à participação dos empregados em programas de trabalho voluntário, a empresa:

*Regarding employees' participation on voluntary initiatives the company:*

não se envolve/ *does not interfere*

apóia/ *supports*

organiza e incentiva/ *organizes and encourage*

## APÊNDICES

**APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE VERIFICAÇÃO (*CHECK-LIST*)**

<b>1 – PÚBLICO INTERNO</b>		
<b>Relação com sindicatos</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
1.1 Número de greves e paralisações ocorridas na empresa	0	0
1.2 Número médio de greves do setor	0	0
<b>Participação nos Lucros ou Resultados</b>		
1.3 O programa de participação nos lucros ou resultados contempla todos os empregados?	Sim	Sim
1.4 O programa foi estabelecido através de negociação com comissão de empregados ou sindicato?	Sim	Sim
<b>Compromisso com o futuro das crianças</b>		
<b>A empresa</b>		
1.5 Mantém programa de aprendizagem na empresa para jovens na faixa etária de 14 a 16 anos?	*	*
1.6 É parceira ou apóia eventos relacionados as crianças?	Sim	Sim
<b>Valorização da Diversidade</b>		
<b>A empresa</b>		
1.7 Apóia projetos que visam melhorar a competitividade de grupos usualmente discriminados no mercado de trabalho?		
1.8 Mantém programa especial para contratação de portadores de deficiência física e mental?	Sim	Sim
1.9 Oferece oportunidades de trabalho para ex-detentos?	*	*
1.10 Tem política preferencial para a contratação de indivíduos com idade superior a 45 anos ou desempregados a mais de 2 anos?	*	*
<b>Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade</b>		
<b>A empresa</b>		
1.11 Mantém programa de erradicação do analfabetismo entre seus empregados ?	Sim	Sim
1.12 Mantém programa de educação voltada ao ensino superior?	Sim	Sim
<b>Cuidado com a Saúde, Segurança e Condições de Trabalho</b>		
1.13 Foi certificada pela norma SA 8000 ou outra equivalente?	Não	Não
1.14 Promove exercícios físicos no horário de trabalho?	Sim	Sim
<b>A empresa oferece aos empregados</b>		
1.15 Seguro de vida familiar?	Sim	Sim

1.16 Auxílio para educação dos filhos?	Sim	Sim
1.17 Vale-transporte?	Sim	Sim
1.18 Cesta básica?	Sim	Sim
<b>2 – MEIO-AMBIENTE</b>		
<b>Conhecimento sobre o Impacto no Meio-Ambiente – (Indústria)</b>		
<b>A empresa</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
2.1 Participa junto com outras empresas na discussão dos problemas ambientais e no encaminhamento de soluções?	Sim	Sim
2.2 Certificada pela norma ISO 14.000 ou outra equivalente?	Sim	Sim
<b>Responsabilidade sobre o Ciclo de Vida dos Produtos e Serviços (Indústria)</b>		
<b>A empresa</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
2.3 Desenvolve programa de reciclagem?	Sim	Sim
2.4 Fornece a seus consumidores informações sobre danos ambientais resultantes da destinação final das embalagens de seus produtos?	*	*
<b>Educação Ambiental</b>		
<b>A empresa</b>		
2.5 Participa de projeto(s) de conservação de áreas protegidas?	Sim	Sim
<b>3 – FORNECEDORES</b>		
<b>Critérios de Seleção de Fornecedores</b>		
<b>A empresa</b>		
3.1 Seleciona seus fornecedores com base em padrões éticos e de Responsabilidade Social?	Sim	Sim
<b>4 – CONSUMIDORES</b>		
<b>Política de Marketing e Comunicação</b>		
<b>A empresa</b>		
4.1 Revisa sempre seus rótulos e embalagens e outros materiais de comunicação e os atualiza sempre que necessário?	Sim	Sim
4.2 Tem política formal contra propaganda abusiva que coloque crianças, adolescentes, mulheres ou grupos minoritários em situações preconceituosas ou de risco?	*	*
4.3 Teve, nos últimos 3 anos, alguma peça publicitária retirada de circulação devido a reclamações de clientes e concorrentes?	Não	Não

<b>Excelência do Atendimento</b>		
4.4 A empresa tem Ombudsman/SAC que possui autoridade e participa nos seus processos de tomada de decisões?	Sim	Sim
4.5 A empresa promove treinamento contínuo dos seus profissionais de atendimento?	Sim	Sim
<b>Melhoria Contínua</b>		
4.6 A empresa mantém programa especial para melhoria dos produtos, serviços e processos?	Sim	Sim
<b>5 – COMUNIDADE</b>		
<b>Gerenciamento do Impacto da Atividade Produtiva na Comunidade</b>		
<b>A empresa</b>		
5.1 Participa ativamente junto a outras empresas na discussão dos problemas comunitários e no encaminhamento de soluções?	Sim	Sim
<b>Relações com Organizações Atuantes na Comunidade</b>		
<b>A empresa</b>		
5.2 Realiza campanhas educacionais e/ou de interesse público na comunidade?	Sim	Sim
<b>Mecanismos de Apoio a Projetos Sociais</b>		
<b>A empresa</b>		
5.3 Avalia o impacto social de seus investimentos e projetos sociais com feedback ou participação dos beneficiários?	Sim	Sim
5.4 Maximiza o impacto social dos seus recursos realizando projetos conjuntos com outras empresas ou através de associações empresariais?	Sim	Sim
5.5 Desenvolve seu planejamento estratégico através de processos formais envolvendo suas ações sociais e seus respectivos responsáveis?	Sim	Sim
<b>Estratégias de Atuação na Área Social</b>		
<b>A empresa</b>		
5.6 Emprega sistemas de aprendizagem e gestão do conhecimento visando o aperfeiçoamento contínuo de suas ações sociais?	Sim	Sim
5.7 Emprega especialistas ou utiliza consultores no planejamento e avaliação de suas atividades no campo social?	Sim	Sim



<b>Mobilização de Recursos para o Investimento Social</b>		
<b>A empresa</b>		
5.8 Utiliza os incentivos fiscais para atividades ligadas à cultura e à área social?	*	*
5.9 Possui mecanismos para estimular seus funcionários e parceiros a fazer doações?	Sim	Sim
<b>6 – GOVERNO E SOCIEDADE</b>		
<b>Liderança e Influência Social</b>		
<b>A empresa</b>		
6.1 Patrocina ou realiza campanhas de mídia exclusivamente relacionadas a questões de interesse público?	Sim	Sim
6.2 Patrocina projeto social coordenado por associação da qual participa?	Sim	Sim
6.3 Patrocina ou realiza concurso relacionado a temas sociais?	Sim	Sim
<b>Participação em Projetos Sociais Governamentais</b>		
<b>A empresa</b>		
6.4 Adota ou desenvolve parceria com escolas públicas, visando a melhoria da qualidade de ensino?	Sim	Sim
6.5 Patrocina programa público ou privado de bolsa-escola?	Sim	Sim

Fonte: Adaptado de FELIPE, 2001.