

MITCHI CORRÊA GALVÃO DO RIO APA

**ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES:**

ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SULCATARINENSE MINERAÇÃO,
ARTEFATOS DE CIMENTO, BRITAGEM E CONSTRUÇÃO LTDA.

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Carlos Wolowski Mussi.

FLORIANÓPOLIS

2007

MITCHI CORRÊA GALVÃO DO RIO APA

**ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES:**

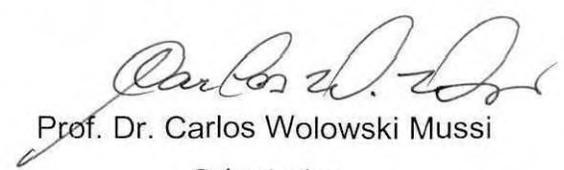
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SULCATARINENSE MINERAÇÃO,
ARTEFATOS DE CIMENTO, BRITAGEM E CONSTRUÇÃO LTDA.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua
forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da
Administração da Universidade Federal de Santa Catarina
em 12 de fevereiro de 2007.



Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Dr. Carlos Wolowski Mussi

Orientador



Prof. MSc. Eduardo Aquino Hübler

Membro

Prof. MSc. Felipe Zurita Quadros

Membro

DEDICATÓRIA

*Mesmo não podendo mais te abraçar e ver seu
lindo sorriso,*

*Mesmo não podendo mais tocar suas mãos
macias e fortes,*

*Mesmo que nós não possamos mais conversar
a tarde toda e jurar uma a outra, apenas com
olhares, dedicação e carinho eternos,*

*Mesmo que não seja mais possível fazermos
nossos doces e almoços, repletos de
conversas, risadas e companheirismo,*

*Mesmo que a vontade de te ver mais uma vez
seja maior que a compreensão da realidade,*

Amo-te e sempre te amarei...

...minha querida Vó Teca...

AGRADECIMENTOS

Chegou a hora! Mais uma etapa da vida que se completa! Muitas pessoas têm me acompanhado e esta é apenas uma tentativa de agradecer-las pelo apoio...

Papito e mama! Meu ninho! Pessoas lindas que me mostram diariamente que sinceridade, solidariedade, força, compaixão e amor são imprescindíveis para se viver. Obrigada pelo apoio, dedicação, amor, força, confiança, amizade, conversas, companheirismo, ensinamentos, experiências. Obrigada por serem essa combinação perfeita de amizade e paternidade, doçura e força, lágrimas e sorrisos, experiência e aprendizado, história e renovação, pão e vinho. Obrigada por fazerem a vida mais bonita e parabéns por se dedicarem de uma maneira tão bela, sensível e cativante à vida, às pessoas e aos sonhos. A “alemoa batata” ama muito vocês!

Ha (e o anjinho Aini) e Wi, o que falar para essas pessoinhas que me ensinam tanto e que estão sempre ao meu lado? Emociona-me saber que hoje somos amigas e confidentes, lutamos pelos nossos ideais, construímos nossos caminhos e, o mais importante, estamos sempre de mãos dadas! Vocês são o meu equilíbrio, a minha força, uma parte de mim! Wica, obrigada por me fazer rir quando eu estava estressadíssima na frente do computador (hehe...). Ha, obrigada por ouvir minhas “reclamações”, por vezes sem fundamentos, e, ainda assim, ser tão compreensiva. Manas lindas, obrigada pela paciência, amizade, compreensão, lealdade e amor! Bô, Nê e Kê vocês também merecem ser lembrados: obrigada pelos olhares!

Agradeço aos meus vovôs e vovós, meus sábios professores - Vó Teca, Vô Apa, Vó Lili e Vô Nando – pelos ensinamentos e “colos”!. Agradeço também a toda a minha família, incluindo meus queridos parentes emprestados e agregados, por serem um mundo de identidades e histórias! Agradeço às minhas amigas, em especial Kaká, Tammy, Carol, Lia, Pati, Amandita, Mima e Mah que me apóiam, me ouvem e me desafiam, mesmo eu sendo uma amiga um pouco desatenta (e às vezes meio “bicuda”...).

Agradeço ao meu amado Marcelinho, pela dedicação, carinho e amor e por estar sempre junto! (Agora ainda mais...).

Obrigada ao meu orientador, Professor Mussi, um mestre do conhecimento e do ensinar, pelas discussões, orientações, ensinamentos e por confiar em mim a realização do trabalho. Agradeço também ao Professor Eduardo pela participação e contribuições! Por fim e sempre, obrigada à vida, que tem sido simplesmente linda!

EPIGRAFE

Temos o direito, dever de ser
Temos o direito devido às crianças, velhos
Temos o dever, o direito de gostar dos peixes,
árvores, pássaros
Temos o direito, dever de dar, receber
um abraço
Temos o direito do esquerdo,
de dar cambalhotas
Temos o dever de rir
Temos o direito de sonhar, de estar no céu e na terra
e estamos
Temos o direito, dever de dividir
Temos o direito, dever de perder tempo,
olhar as borboletas
Temos o dever de não culpar, acusar
é
Temos o direito, dever de morrer, de ser azul,
de dar a luz
Temos o dever, direito de esquecer o dever,
de escrever na água, dançar na lua
Temos o dever, direito aos pedidos de socorro, amor,
carinho
Temos o dever, direito de deitar na relva,
de contar estrelas
Temos o direito de nos encolher no canto
Temos o direito, dever de gostar de você, de mim
Temos o direito, o torto, o encima, e o embaixo
porque temos o sonho
a vida
(meu querido, misterioso, amigo, fascinante tio Thor)

RESUMO

RIO APA, Mitchi C. G. do. **Análise do desenvolvimento do processo de responsabilidade social nas organizações**: estudo de caso da empresa Sulcatarinense Mineração, Artefatos de Cimento, Britagem e Construção Ltda. Número de folhas (160f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este trabalho teve como objetivo avaliar a cadeia de atividades da responsabilidade social empresarial (RSE) da empresa Sulcatarinense Mineração, Artefatos de Cimento, Britagem e Construção Ltda, considerando-se o ano de 2006, sob a perspectiva da geração de valor para a empresa e comunidades atendidas pelas ações sociais desenvolvidas. A avaliação da cadeia de atividades da RSE envolveu a identificação das ações sociais empreendidas e a análise à luz do referencial teórico adotado. A metodologia empregada foi o estudo de caso. O trabalho é composto por duas etapas. A primeira apresenta o tema a partir de uma revisão teórica, elaborada com a leitura e exploração de revistas, pesquisa na *internet*, consulta em artigos acadêmicos e livros, que objetivou criar uma base conceitual para a análise do estudo de caso com a apresentação teórico dos seguintes tópicos: a RSE, estratégia, cadeia de valores e a RSE e a criação de valor. A segunda etapa é a apresentação do estudo de caso e é composta pela apresentação da empresa, pela análise da empresa à luz dos conceitos apresentados na primeira etapa e pela a proposta de diretrizes para a atuação social estratégica. As informações apresentadas no estudo de caso foram obtidas através de análise documental, pesquisa em *websites* e entrevistas informais e contato via correio eletrônico e telefone com dirigentes da empresa Sulcatarinense e demais empresas citadas (*fornecedores, clientes, parceiras e concorrentes*). Com base na análise e no referencial adotado, concluiu-se que as práticas de RSE da empresa não podem ser consideradas estratégicas. Assim, foram propostas diretrizes para a atuação social estratégica relacionadas às diferentes práticas sociais desenvolvidas pela Sulcatarinense. E, a fim de exemplificar a operacionalização das diretrizes para a atuação social estratégica, foi apresentado um Modelo Operacional Piloto para um dos projetos desenvolvidos pela empresa.

Palavras-chave: responsabilidade social empresarial, estratégia, cadeia de valores.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Investimento médio para implantação e manutenção de uma unidade do Projeto Pescar (em R\$).....	86
Tabela 2: Investimentos para manutenção da unidade do Projeto Pescar na empresa Sulcatarinense (em R\$).....	89
Tabela 3: Número de alunos inscritos, selecionados, desistentes e formados.	90
Tabela 4: Investimentos sociais do ano de 2003 (em R\$).....	99
Tabela 5: Investimentos sociais do ano de 2004 (em R\$).....	100
Tabela 6: Investimentos sociais do ano de 2005 (em R\$).....	101
Tabela 7: Investimentos sociais do ano de 2006 (em R\$).....	101
Tabela 8: Investimentos para a unidade do Projeto Pescar em 2007 (em R\$).	131
Tabela 9: Plano de investimentos mensais para a unidade do Projeto Pescar em 2007 (em R\$).	134
Tabela 10: Modelo de balanço financeiro mensal (em R\$).	135
Tabela 11: Modelo de balanço financeiro anual (em R\$).	136

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Empresa responsável para quem?.....	25
Figura 2: As cinco forças do ambiente que influenciam o setor.	40
Figura 3: As três estratégias genéricas.	43
Figura 4: O sistema de valores.....	47
Figura 5: A cadeia de valores genérica.	53
Figura 6: Subdivisão de uma cadeia de valores.....	54
Figura 7: Convergência de interesses.	59
Figura 8: A maximização do valor da filantropia.....	63
Figura 9: Organograma Sulcatarinense.	70
Figura 10: O sistema de valores da RSE da empresa Sulcatarinense.....	104
Figura 11: Sistema de valores da RSE/Sulcatarinense.....	123
Figura 12: ficha 1 - controle e avaliação inicial.....	129
Figura 13: ficha 2 - informações para contato.	129
Figura 14: ficha 3 – planejamento de atividades extracurriculares.....	132
Figura 15: ficha 4 - controle e avaliação de atividade extracurricular.....	133
Figura 16: ficha 5 - requerimento de auxílio.	137
Figura 17: ficha 6 - relatório de encontro padrinho e aluno.	138
Figura 18: ficha 7 - controle e avaliação final do curso.	139
Figura 19: ficha 8 - modelo de relatório anual de atividades.	140

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS

LISTA DE FIGURAS

1	INTRODUÇÃO	12
2	JUSTIFICATIVA	14
2.1	Objetivos geral e específico	15
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
3.1	A responsabilidade social empresarial	16
3.1.1	Um Pouco de História.....	17
3.1.2	Discussão Conceitual	22
3.1.3	O Balanço Social	32
3.2	Considerações sobre estratégia	35
3.2.1	A Escola do Posicionamento	38
3.3	Introdução à cadeia de valores	44
3.3.1	A Cadeia de Valores.....	48
3.3.1.1	As atividades de valor	50
3.3.1.2	Tipos de atividades.....	55
3.3.1.3	Os elos da cadeia de valores	55
3.4	A responsabilidade social empresarial e a criação de valor	57
3.4.1	A Atuação Social no Contexto Competitivo	58
3.4.2	A Atuação Social	61
3.4.3	A Criação de Valor	64
4	METODOLOGIA	67
5	A EMPRESA SULCATARINENSE	69
5.1	Estrutura organizacional	70
5.2	Fornecedores	71

5.3	Clientes e principais obras	74
5.4	Área de atuação e principais concorrentes	76
5.5	Responsabilidade Social	77
5.5.1	Horto Florestal.....	80
5.5.2	Projetos de Educação	81
5.5.3	Projeto Pescar: Unidade José Portella Nunes.....	84
5.5.4	Doações	90
5.5.5	Ações Internas	91
5.6	Investimentos sociais e balanço social	92
5.6.1	Parte 1 – Base de Cálculo.....	94
5.6.2	Parte 2 – Indicadores Sociais Internos	94
5.6.3	Parte 3 – Indicadores Sociais Externos.....	95
5.6.4	Parte 4 – Indicadores Ambientais.....	96
5.6.5	Parte 5 – Indicadores do Corpo Funcional	96
5.6.6	Parte 6 – Informações Relevantes Quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial	97
5.6.7	Investimentos Sociais.....	99
6	ANÁLISE ESTRATÉGICA DO ESTUDO DE CASO	103
6.1	Sistema de valores da RSE	103
6.2	A atuação social e a RSE estratégica	105
6.3	Atuação no contexto competitivo e investimento social	108
6.4	Criação de valor e RSE	109
7	DIRETRIZES PARA ATUAÇÃO SOCIAL ESTRATÉGICA	113
7.1	Definição de diretrizes	113
7.1.1	Estrutura.....	114
7.1.2	Atuação Social Interna	116

7.1.3	Atuação Social Externa	120
7.1.4	Atuação Social Institucional.....	126
7.2	Definição do Modelo Operacional Piloto.....	128
7.3	O relatório anual de RSE	141
8	CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES.....	143
8.1	Conclusões	143
8.2	Limitações.....	145
	REFERÊNCIAS.....	146
	APÊNDICES	151
	ANEXOS	158

1 INTRODUÇÃO

As discussões sobre a função social das empresas vêm se desenvolvendo no século XX e levam em consideração que a atuação empresarial ultrapassa a barreira de ter apenas caráter e objetivos econômicos. Respeito à legislação, criação de emprego e renda e pagamento de impostos incluem-se como responsabilidades das empresas, mas não configuram como únicas no que tange à responsabilidade social empresarial (RSE). Um leque maior de partes interessadas - os *stakeholders* - passam a configurar como elementos de preocupação das empresas: seja pela necessidade de sobrevivência em ambientes empresariais altamente competitivos, pela cobrança da sociedade por modos de produção que respeitem o meio ambiente existência de políticas de respeito pelos direitos humanos, por exemplo, ou, seja pelo reconhecimento por parte das empresas de que elas também são responsáveis pelo impacto que causam na sociedade e meio ambiente. Grayson e Hodges (2002) afirmam que as empresas devem estar preparadas para enfrentar as forças e os riscos de uma sociedade globalizada, relacionados à tecnologia, aos mercados, à demografia, ao desenvolvimento social e aos valores, pois eles impactam a atuação das empresas e seu futuro. Assim, a empresa deve considerar uma gama maior de agentes que a influenciam e que são por ela influenciados: governos, comunidade, meio ambiente, fornecedores, clientes, organizações da sociedade civil (OSCs), grupos de interesse específico.

O tema da RSE pode ser considerado como um dos aspectos “[...] mais mal compreendidos no mundo corporativo” (GUIA DE BOA CIDADANIA CORPORATIVA, 2002, p.15). De acordo com o Guia de Boa Cidadania Corporativa, do ano de 2002, (publicado, anualmente, pela Revista Exame), uma empresa socialmente responsável não é, somente, aquela que possui boas políticas de recursos humanos; nem aquela que investe grandes montantes em ações comunitárias; nem aquela que se preocupa, somente, com o uso sustentável e preservação do meio ambiente. Para a publicação, uma empresa socialmente responsável é aquela que persegue, e consegue, um bom desempenho em todos esses aspectos, de maneira simultânea. Entretanto, não é possível afirmar que haja um conceito de RSE bem aceito e amplamente divulgado nos ambientes empresarial, acadêmico e na sociedade.

Sendo assim, reconhecendo-se a urgência do tema da RSE e a existência de divergências conceituais e práticas, o presente trabalho adotou a visão de Shommer (2000 *apud* TENÓRIO, 2006) que considera a RSE como um compromisso da empresa frente à sua cadeia produtiva (clientes, fornecedores, comunidades, meio ambiente e sociedade). Propôs-se analisar a RSE à luz da perspectiva estratégica proposta por Porter e Kramer (2005), que considera a RSE estratégica como aquela geradora de valor social e econômico, concomitantemente. Para tanto, foi escolhida a metodologia do estudo de caso e realização do estudo em uma empresa da região da Grande Florianópolis/SC: a Sulcatarinense Mineração, Artefatos de Cimento, Britagem e Construção Ltda, localizada no município de Biguaçu/SC.

Assim, o trabalho objetivou identificar e analisar as práticas de RSE da empresa levando em consideração todos os envolvidos e suas atividades relacionadas, ou seja, toda a sua cadeia de operações: concepção das práticas sociais, formas de operacionalização, pessoas e organizações envolvidas e identificação de resultados internos e externos alcançados. Por fim, concluiu-se que as práticas sociais da empresa não são estratégicas e, dessa forma, foram elaboradas diretrizes para a atuação social estratégica e definido um Modelo Operacional Piloto a fim de exemplificar a operacionalização das diretrizes propostas para um dos projetos desenvolvidos pela empresa.

2 JUSTIFICATIVA

A justificativa do presente trabalho, para a escolha do tema, segue a metodologia apresentada por Castro (1977). O autor sugere uma regra geral a ser seguida para a escolha do tema que possui o intuito de “servir como roteiro para organizar nossa busca de uma solução” (CASTRO, 1977, p.56). A regra proposta consiste em respeitar três critérios básicos: uma pesquisa deve ser simultaneamente original, importante e viável.

[...] um tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema também pode ser importante se está ligado a uma *questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada* [...] (CASTRO, 1977, p.56).

Levando-se em consideração o aumento do interesse e importância relacionados ao papel social das empresas por parte do governo, sociedade civil e setor privado, bem como a relevância da gestão para as práticas sociais empresariais, pode-se afirmar que o tema escolhido é importante, pois tem o objetivo de analisar a atuação social da empresa alvo do estudo de caso à luz do conceito da cadeia de valores, dentro de um contexto de visão estratégica de atuação social. A importância do trabalho também é percebida pelo fato de ampliar a discussão sobre o papel das empresas na sociedade.

O segundo critério a ser atendido no que tange a justificativa da escolha de um tema, é a originalidade. De acordo com Castro (1977) a originalidade de um tema é percebida pelo potencial que seus resultados possuem em surpreender, definição que não possui ligação direta com o fato de o tema não ter sido pesquisado anteriormente. Em pesquisa realizada em diversas fontes, como livros, *websites* e artigos, nota-se que o tema da RSE vem sendo mais explorado nos meios acadêmicos, empresariais e por organizações da sociedade civil (OSCs). E, dentre os vários pontos de discussão sobre a RSE, percebeu-se que a busca por resultados e de formação de uma estratégia de atuação social têm configurado como questões emergentes de estudos e publicações. Entretanto, tais questões ainda são pouco exploradas no Brasil e, dessa forma, afirma-se que o tema do presente trabalho é original.

Por fim, há de se respeitar o critério da viabilidade. Segundo Castro (1977) este é o critério mais tangível entre os três. E as variáveis que devem ser observadas para atendê-lo podem ser percebidas na questão proposta pelo autor: “Dados os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado de teorização a respeito, dá para fazer a pesquisa?” (1977, p.57). Assim, com a análise do tempo disponível para a realização da pesquisa, a bibliografia disponível sobre os temas e a disponibilidade potencial de informações e os recursos financeiros necessários, a presente pesquisa é considerada viável.

Portanto, considerando-se a justificativa, pretende-se responder o seguinte problema de pesquisa: “De que forma as atividades de RSE da empresa Sulcatarinense, considerando-se o ano de 2006, geram valor para a empresa e comunidades atendidas pelas ações sociais desenvolvidas?”.

2.1 Objetivos geral e específico

O objetivo geral do estudo É: “Avaliar a cadeia de atividades da RSE da empresa Sulcatarinense, considerando-se o ano de 2006, sob a perspectiva da geração de valor para a empresa e comunidades atendidas pelas ações sociais desenvolvidas”.

Os objetivos específicos propostos são:

- a) desenvolver revisão teórica a fim de gerar uma base conceitual para a construção e análise do estudo de caso;
- b) identificar as ações que compõem a cadeia de atividades de RSE da empresa;
- c) analisar os elementos formadores dessa cadeia e a maneira como interagem e são administrados pela empresa;
- d) elaborar recomendações sobre a atuação social da empresa estudada no que tange à efetividade da sua atuação social.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de cumprir com o primeiro objetivo específico do trabalho, a revisão teórica apresentada abordará os seguintes tópicos: a RSE, estratégia, cadeia de valores e a RSE e a criação de valor.

3.1 A responsabilidade social empresarial

A questão da RSE ou responsabilidade social corporativa (RSC) é recente e vem figurando como um tema emergente relacionado à atuação e gestão das empresas privadas. De acordo com Tenório (2006) as discussões sobre RSE, além de recentes, são polêmicas e dinâmicas e envolvem, de maneira bastante simplificada, desde a forma de geração de lucros pelas empresas até a implementação de ações sociais relacionadas às estratégias empresariais, sendo esta uma visão mais abrangente e complexa. As razões para o tema começar a fazer parte da agenda das empresas são variadas e remetem à compreensão dos acontecimentos sociais, políticos, econômicos e tecnológicos desencadeados no final do século XIX e século XX.

Ashley (2002 *apud* KARKOTLI, 2006, p.41) ilustra bem a situação atual na qual as empresas buscam incessantemente alternativas de crescimento e sobrevivência para manterem-se atuantes em mercados altamente competitivos e influenciados por aspectos além dos econômicos:

É crescente a utilização de estratégias e processos que melhor traduzam, junto com o lucro, a sensibilidade e sintonia das organizações para as necessidades de seus clientes internos e externos, relativamente a questões de qualidade de produtos ou serviços oferecidos; à proteção e uso adequado de recursos do meio ambiente natural; a relações éticas e justas para com os trabalhadores, fornecedores e governos, como indicadores que retratam a responsabilidade social da organização para com a comunidade da qual sofre e exerce influência. [...] Não obstante a necessidade de definirem suas estratégias operacionais, planejar as atividades que têm a desempenhar para a produção do bem ou serviço, coordenar esforços e os recursos disponíveis para atingir os resultados predefinidos, as empresas, precisam, ainda, gerar, valor e benefícios sociais para a comunidade onde estão inseridas.

Assim, para a melhor compreensão do tema da RSE, faz-se necessário realizar revisão da literatura. Dessa forma, a revisão teórica tem a seguinte estrutura: considerações sobre o surgimento das idéias de RSE, discussão conceitual e balanço social.

3.1.1 Um Pouco de História

Tenório (2006) analisa a RSE e sua história à luz das interpretações do tema no decorrer do século XX. Para o autor, a atual abordagem social empresarial nasceu no início do século XX, com a filantropia, e desenvolveu-se com o surgimento dos conceitos de voluntariado empresarial, cidadania corporativa, responsabilidade social (ou corporativa), desenvolvimento sustentável e incorporação da idéia de atuação social no plano de negócios das empresas. Para Duarte e Dias (1986), no início do século XX surgiram as primeiras manifestações sobre a idéia de RSE, com os trabalhos de Charles Eliot (1906), Arthur Hakley (1907), John Clark (1916) e Oliver Sheldon (1923), mas, foi apenas em 1953, com os estudos de Howard Bowen, que o tema começou a conquistar maior atenção nos meios empresarial e acadêmico. Para compreender melhor a RSE, pode se utilizar o proposto por Tenório (2006) que divide a história e caracterização da RSE em dois períodos: o primeiro abrange o início do século XX até a década de 1950; e, o segundo, compreende a abordagem contemporânea, e inicia-se na década de 1950 até os dias atuais, culminado com as discussões sobre o conceito de desenvolvimento sustentável.

No princípio do século XX, as práticas de RSE tinham caráter filantrópico, inicialmente com identidade pessoal, representado por doações e criação de fundações como a Ford, a Rockfeller e a Guggenheim, nos EUA (Estados Unidos). E, posteriormente, com as pressões da sociedade, a filantropia passou a ser promovida pelas próprias empresas, representando o início da incorporação da temática social na gestão empresarial (TENÓRIO, 2006).

Ashley (2003) afirma que a história da RSE remete ainda aos séculos XVIII e XIX nos EUA e na Europa, quando o Estado e a Monarquia possuíam o direito de conduzir negócios de forma corporativa e estes (os negócios) não eram vistos como de interesse econômico privado. Assim, as primeiras empresas nas colônias americanas destinavam-se à prestação de serviços à sociedade, como a construção de estradas, transporte, infra-estrutura, e eram reguladas quanto ao tamanho, tipo de negócio e estrutura de capital.

Entretanto, com a independência dos EUA, em 1776, os Estados americanos passaram a aprovar legislação que permitia a auto-incorporação, ou seja, não mais apenas o Estado poderia conduzir os negócios. As empresas privadas, inicialmente,

deveriam prestar serviços de interesse público e, posteriormente, estes passariam a ser conduzidos como negócios privados com o propósito de realização de lucros para os acionistas. A premissa principal que guiava as ações de filantropia corporativa e investimentos na imagem da empresa era a de que só poderiam ser realizadas se favorecessem os lucros dos acionistas (ASHLEY, 2003).

Ainda na primeira metade do século XX, surgiram pressões por parte de trabalhadores, sindicatos e sociedade em geral relacionadas aos problemas causados pela industrialização, e a compreensão das obrigações da empresa perante a sociedade começou a se modificar. Ashley (2003) também ressalta que, com o passar do tempo e, principalmente, com os efeitos da Grande Depressão, desencadeada nos EUA em 1929, e da Segunda Guerra Mundial (1939-1945) a compreensão de que as empresas devem responder apenas aos interesses e necessidades dos acionistas começou a ser bastante criticada.

Logo, até a década de 1950, a RSE possuiu caráter estritamente econômico e era “[...] entendida como a capacidade empresarial de geração de lucros, criação de empregos, pagamento de impostos e cumprimento das obrigações legais” (TENÓRIO, 2006, p.18). Sendo esta interpretação, conforme o autor, a representação clássica do conceito de RSE.

No segundo período, que teve início na década de 1950 e vai até os dias atuais, desencadearam-se questionamentos sobre papel das empresas na sociedade, ampliação do conceito de RSE e incorporação da componente ética ao seu conceito (TENÓRIO, 2006). Karkotli (2006) afirma que os efeitos da Guerra do Vietnã (1964-1975) geraram nos EUA profundo descontentamento popular, fato que também abriu novas possibilidades de interpretações sobre a RSE:

A sociedade passou a repudiar a participação americana no conflito, principalmente, passou a manifestar-se contra a utilização de armamentos bélicos produzidos por empresas norte-americanas, nocivas ao homem e ao meio-ambiente. (KARKOTLI, 2006). Surge a partir desse fato um conceito diferenciado de responsabilidade social das empresas que as vê como reflexo de objetivos e valores sociais, ou seja, como instrumentos pelos quais a sociedade pode promover seus objetivos (MELO, 2001, *apud* KARKOTLI, 2006, p.65).

Tenório (2006) afirma que, a partir da década de 1950, a sociedade começou a almejar melhoras da qualidade de vida, valorização do ser humano, respeito ao meio ambiente, existência de organizações empresariais de múltiplos objetivos e valorização das ações sociais, sejam dos indivíduos e/ou das empresas. Assim:

A continuidade da companhia, no longo prazo, passa a depender da capacidade da administração para entender os anseios da sociedade e incluir as expectativas de outros agentes, além de empregados, acionistas e governo, em seu plano de negócios (TENÓRIO, 2006, p.19).

Segundo Duarte e Dias (1986), acontecimentos e transformações sociais desencadeadas na década de 1960 – como, por exemplo, o movimento feminista, de defesa dos direitos humanos, ecologista e reações à degradação da qualidade de vida – expuseram os problemas sócio-econômicos e colaboraram com o desenvolvimento e aceitação das idéias de RSE. É também nos anos 60 que o tema chega à Europa e difunde-se rapidamente, principalmente na França, onde ocorrem as primeiras tentativas de elaboração de um balanço social (início da década de 1970), Alemanha, Inglaterra, Itália e Suíça.

No Brasil, as primeiras discussões sobre o tema da RSE remetem à segunda metade da década de 1960, quando o tema alcançava maior notoriedade nos EUA e Europa. O protagonista foi a ADCE Brasil (Associação de Desenvolvimento Empresarial e Social) e a publicação de sua “Carta de Princípios do Dirigente de Empresas”, em 1965. A ADCE Brasil foi pioneira na promoção de seminários, congressos e palestras sobre o tema e, com o passar dos anos, surgiram outras organizações, como GIFE (Grupo de Institutos Fundações e Empresas), FIDES (Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social), IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas) e Instituto ETHOS, associadas à promoção e divulgação de práticas de RSE. De acordo com os autores consultados, ações de RSE por parte do empresariado brasileiro têm se tornado mais freqüentes, mas observa-se ainda que o tema não está totalmente arraigado na cultura e práticas de gestão das empresas brasileiras (ASHLEY, 2003).

Nos anos de 1970, as idéias de RSE difundem-se em outras partes do mundo, principalmente, nos países subdesenvolvidos e em via de democratização. A situação de recessão econômica, políticas inadequadas de emprego e salário, corrupção, presença de multinacionais, entre outros, vividas por muitos desses países chamaram a atenção para o papel social das empresas e colaboraram com a difusão da RSE (DUARTE; DIAS, 1986).

O desenvolvimento do conceito de RSE fez com que surgissem opiniões contrárias e a favor de suas idéias, uma vez que nem todos autores, estudiosos e empresários concordam com o fato de que a empresa deve assumir

responsabilidades sociais além daquelas relacionadas à geração de emprego e renda, respeito à legislação e pagamento de impostos. Assim, ainda na década de 1970, o principal representante dessa corrente de pensamento foi Milton Friedman, economista e ganhador do Prêmio Nobel de Economia (1976) e seu livro mais famoso é “Capitalismo e liberdade”, publicado em 1976. Friedman foi um grande defensor do liberalismo econômico e sua opinião sobre a RSE associa-se a idéia de que a função social da empresa associa-se às atividades perseguidoras da maximização dos lucros, respeitando-se as leis (ASHLEY, 2003). Segundo a autora, para Friedman e seus seguidores a empresa não tem o direito de tomar decisões que não estejam relacionadas à maximização dos lucros e que as funções sociais são de responsabilidade de outras instituições, como governos, igrejas, sindicatos e organizações da sociedade civil. Stoner (2004 *apud* KARKOTLI, 2006) complementa, ao afirmar que os administradores e suas empresas não possuem condições para determinar as urgências dos problemas sociais nem o montante de recursos necessários para a solução de tais problemas. O autor afirma que aqueles que procuram pela solução desses problemas estão utilizando recursos da empresa para promover o bem-estar social sob suas visões pessoais e taxando injustamente acionistas, empregados e clientes. Ashley (2003, p.21) afirma que, de acordo com o defendido por Friedman, a não perseguição do lucro consiste em “[...] violação das obrigações morais, legais e institucionais da direção da corporação”.

Por outro lado, a abordagem sistêmica das organizações, surgida na década de 1950 a partir do estudos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, contribuiu para uma compreensão diferente daquela proposta por Friedman. A abordagem sistêmica ressalta a profunda interação existente entre as empresas e o ambiente onde estão inseridas, e concebe as organizações como sistemas abertos, dependentes de seu ambiente externo (DUARTE; DIAS, 1986) E, de acordo com Fischer (2002, p. 75), esta abordagem demonstra a “inevitabilidade de a empresa ter que assumir um papel consciente e ativo em suas relações com a sociedade abrangente”.

As características do mundo dos negócios, como a competitividade acirrada e os efeitos da globalização sentidos a partir da década de 1980 (principalmente na década de 1990), bem como a degradação da situação social ao redor do mundo, reforçaram a idéia de que o papel social das empresas fosse revisto (FISCHER, 2002). A autora defende que a intensidade e a velocidade com que o capital se

acumula e se reproduz acarretam no aumento das distâncias sociais, reforçam a injustiças de distribuição de renda e recursos, propiciam movimentos de monopolização e formação de cartéis que deformam as relações entre os atores sociais e, neste contexto, as responsabilidades sociais das empresas precisam ser examinadas. Há ainda que se considerar que o Estado não consegue mais, isoladamente, atender satisfatoriamente as demandas sociais (principalmente nos países não desenvolvidos) e, assim, novos atores – OSCs e as próprias empresas – passam a participar das ações voltadas para o bem-estar social. Dessa forma, nas décadas de 1980 e 1990 a idéia de RSE passou a fazer parte da agenda de discussões de empresas, setor público e sociedade civil.

Fischer (2002) salienta ainda que na globalização econômica, caracterizada por ela como complexa e contraditória, as empresas detêm grande poder das forças de mercado, mas, por outro lado, são vulneráveis às mudanças sociais, fato que propiciou a discussão sobre o papel social das empresas e a RSE. Drucker (1989 *apud* KARKOTLI, 2006, p.67) sintetiza essas discussões e a realidade vivida pelas empresas:

Na sociedade pós-capitalista, não se pode afirmar que uma empresa tenha somente desempenho econômico como único propósito. Entretanto, o desempenho econômico é a sua primeira responsabilidade. A empresa que não trabalha para obter lucro, pelo menos igual ao custo de seu capital, é irresponsável, pois está desperdiçando recursos da sociedade. Também, toda empresa deve assumir plena responsabilidade pelo impacto causado sobre os empregados, o meio ambiente, os clientes, tudo e todos com que se relaciona.

De acordo com Fischer (2002) a urgência de incorporação das idéias de RSE por parte das empresas se dá pela necessidade de sua sobrevivência e manutenção em uma realidade social repleta de desigualdades e desajustes. Nesse sentido, a autora afirma que essas desigualdades e desajustes mostram-se disfuncionais para a existência das relações de mercado em uma economia globalizada e, por isso, danosas à continuidade das empresas. O equilíbrio das relações empresa – sociedade é bem demonstrado por Riahi-Belkaoui e Paulik (1992 *apud* KARKOTLI, 2006) ao discursarem sobre a existência implícita de um contrato entre elas fundamentado na premissa de que as empresas devem atuar pelo bem-estar social e, cumprindo este contrato, são legitimadas pela sociedade.

Para Tenório (2006) todos os fatores que impulsionaram o desenvolvimento econômico, dentre eles os avanços tecnológicos, novos modos de produção e

valorização do conhecimento, geraram críticas por parte da sociedade sobre a atuação social empresarial. Com maior acesso às informações e o advento das tecnologias da informação a exclusão social, a competição por emprego e entre empresas, política, economia, a degradação do meio-ambiente, a defesa dos direitos humanos são alguns dos temas que passaram a ser discutidos amplamente pela sociedade, o que gerou a valorização da busca pela qualidade de vida e apontamento dos responsáveis em alcançá-la, bem como o fortalecimento da idéia de desenvolvimento sustentável.

Assim, o movimento de consumidores tem desafiado a comunidade dos negócios por causa da segurança dos automóveis, da eficácia dos medicamentos não-éticos, das condições de vida em casas de saúde e asilos, da poluição, da política militar, de políticas de contratação de empregos, da responsabilidade empresarial e outras questões em que o componente econômico é essencialmente secundário. (...) os objetivos do movimento são uma sociedade mais sadia e mais civilizada, não necessariamente mais rica (TOFFLER, 1995 *apud* TENÓRIO, 2006, p.22).

Portanto, o tema da RSE hoje não é mais abordado quanto sua importância ou legitimidade por parte da sociedade. A compreensão fundamental é a de que a empresa deve reconhecer seu papel e suas responsabilidades sociais tanto por fazer parte da sociedade e interagir com outros atores quanto para sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo e exigente e contribuir para o desenvolvimento sustentável.

3.1.2 Discussão Conceitual

Com base nas referências utilizadas para a revisão teórica sobre a RSE, percebeu-se a inexistência de um conceito amplamente aceito e compreendido. Diferentes denominações são utilizadas para expressar a responsabilidade das empresas perante a sociedade, como cidadania empresarial, filantropia corporativa e responsabilidade social empresarial ou corporativa. Todavia, as diferenças entre os termos também não estão bem definidas. Há autores, como Tenório (2003) e Neto e Fróes (2001) que diferenciam esses termos. Entretanto, outros estudiosos, como Porter e Kramer (2005), utilizam o termo filantropia, criticado por outros autores, para denominar a prática social das empresas. No presente trabalho optou-se por não dar atenção especial às diferenças dos diversos termos existentes (mesmo que alguns autores consultados os utilizem) e sim desenvolver revisão teórica sobre a idéia da

responsabilidade e atuação social de maneira geral. Optou-se também por apresentar diferentes visões sobre a definição de RSE e, ao final, adotar uma das correntes de pensamento como conceito de RSE do trabalho.

Segundo Tenório (2006) os primeiros estudos teóricos sobre a RSE surgiram na década de 1950. Entretanto, apenas a partir das décadas de 1960 e 1970, especialmente a década de 1970, a discussão teórica e conceitual sobre o tema ganhou notoriedade. Deve-se recordar que até meados do século XX a RSE relacionava-se apenas ao cumprimento de obrigações legais, geração de lucros e geração de empregos.

De acordo com Borger (2001), Howard Bowen foi o precursor dos estudos teóricos sobre RSE e seu livro “Social Responsibilities of the Businessman”, publicado em 1953, é considerado um marco no entendimento e sistematização da RSE, além do tema começar a ser valorizado no meio acadêmico e empresarial norte-americano. Borger (2001) cita que os estudos de Bowen são calcados na idéia de que os negócios são centros de poder e de tomada de decisão e que as atuações das empresas atingem a vida dos cidadãos em diversos aspectos. Para Bowen a RSE refere-se à “obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade” (ASHLEY, 2003, p.6). Ashley apresenta ainda que a definição de Bowen indica 5 (cinco) tipos de públicos beneficiados com as ações de RSE – funcionários, clientes, fornecedores, competidores e *outros* com os quais a empresa mantém transações comerciais. Percebe-se que a consideração de Bowen quanto aos beneficiários das ações de RSE relaciona-se com o conceito de *stakeholder*, referenciado na obra de Edward Freeman “Strategic Management: a stakeholder approach” de 1984, que será comentado mais adiante (KARKOTLI, 2006).

Borger (2001) ressalta que, a partir da década de 1960, os estudos sobre RSE ativeram-se à formalização do contexto e à divulgação de que a idéia de RSE vai além da maximização dos lucros e “implica, sim, a postura pública perante os recursos econômicos e humanos da sociedade e a vontade de ver esses recursos utilizados para fins sociais mais amplos e não simplesmente para os interesses privados dos indivíduos” (BORGER, 2001, p.4). Ainda nessa década, de acordo com a autora, começa-se a reconhecer as relações entre as empresas e o ambiente externo e suas responsabilidades (a se ponderar as implicações de suas decisões e

ações no sistema social) e passa-se a considerar que as necessidades e interesses de outros agentes podem ser afetados pelas atuações das empresas.

No começo dos anos 1970, a responsabilidade social das empresas começa a ser assunto de debates públicos sobre problemas sociais - como pobreza, desemprego, relações raciais, desenvolvimento, crescimento econômico e poluição – e a RSE é fortemente influenciada pelas mudanças ocorridas entre as décadas de 1970 e 1960 relacionadas aos movimentos ambientais, preocupações com a segurança do trabalho, mercado consumidor e regulação governamental (BORGER, 2001). Neste contexto, Preston e Post (*apud* TENÓRIO, 2006) desenvolveram estudos sobre a “responsabilidade social pública”, pois compreendiam que a responsabilidade social é uma função gerencial das organizações no contexto da vida pública. Esta definição é justificada pelo reconhecimento dos impactos e interferências das empresas na sociedade, mas seu principal limitante é a delimitação entre aquilo que é público e privado na atuação empresarial. Os trabalhos de Preston e Post foram ampliados pelos estudos de Carrol, o qual propõe uma “pirâmide de responsabilidade social” (CARROL *apud* TENÓRIO, 2006). Esta definição defende que a responsabilidade social vai além da esfera pública e sugere outras dimensões – econômica, legal, ética e filantrópica – e relações interdependentes entre as empresas e a sociedade.

Em seguida, há a introdução do conceito de responsividade social que, de acordo com Borges (200, p.44 *apud* TENÓRIO, 2006, p. 23), é a idéia de que “as empresas devem responder às demandas sociais para sobreviver, adaptando o comportamento corporativo às necessidades sociais”. Esta definição contribuiu para que a RSE passasse a ser compreendida como essencial para a continuidade dos negócios, além de apontar o fato de que, apesar de atividade empresarial ser privada, ela presta um serviço público e deve atender o interesse público. Borger (2001) ressalta que a gestão das questões sociais em uma empresa responsiva faz parte de seu plano estratégico ao invés de estar atrelada à reação a uma crise específica.

Ainda nos anos de 1970, surge a corrente contrária ao credo de que as empresas deveriam responsabilizar-se pelos interesses e bem estar da sociedade e contribuir com o combate aos problemas sociais. Como explicitado anteriormente, Milton Friedman foi o principal defensor da idéia de que a responsabilidade social

das empresas limita-se a maximizar os lucros, gerar empregos e renda, pagar impostos e obedecer às leis.

Ashley (2003) ilustra bem a evolução das práticas da RSE no que tange aos seus beneficiários. Viu-se até o presente momento que a evolução histórica do conceito mostrou que, inicialmente, a RSE deveria ser voltada apenas ao cumprimento das leis, maximização dos lucros e geração de empregos, mas, com o passar dos anos, principalmente a partir da década de 1950, o desenvolvimento conceitual do tema passou a incorporar o ambiente externo. A figura 1 abaixo foi reproduzida da obra de Ashley (2003) e mostra a incorporação de novos elementos pela RSE.

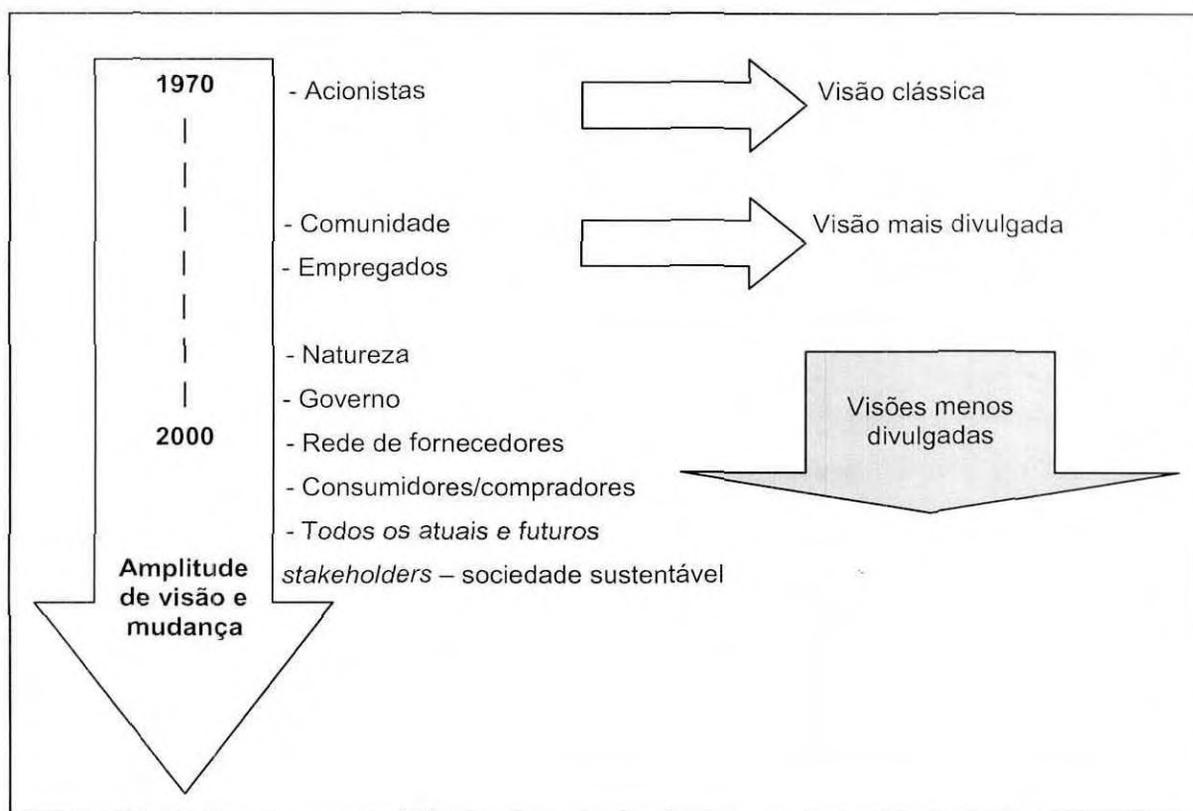


Figura 1: Empresa responsável para quem?
Fonte: ASHLEY, 2003.

Posteriormente, já na década de 1980, é desenvolvida a teoria dos *stakeholders*, inicialmente explorada por Edward Freeman (1984). O cerne desta teoria é o reconhecimento de que a empresa interage com vários agentes, influenciando-os e sendo por eles influenciada (TENÓRIO, 2006). A teoria dos *stakeholders* considera que não apenas empregados, consumidores, acionistas e fornecedores interagem e influenciam a atuação empresarial, mas, sim, a sociedade

em seu sentido mais amplo. De acordo com Grayson e Hodges (2002) os *stakeholders* são as “partes interessadas” e influenciam o sucesso das atuações empresariais. Para os autores os *stakeholders* são os acionistas, empregados, clientes, parceiros, fornecedores, comunidades, governos e órgãos reguladores e, cada vez mais, grupos com interesses e preocupações específicos, como os ambientalistas. Percebe-se que ao reconhecer uma esfera maior de interações, as empresas também se tornam responsáveis por um leque maior de interessados. Borger (2001) ressalta que a abordagem dos *stakeholders* faz menção ao fato de a atividade empresarial não ser apenas uma transação de mercado, mas também se configura como uma rede de relações cooperativas e competitivas de pessoas organizadas de diferentes maneiras (incluindo-se outras empresas, OSCs, governos, sociedade civil etc).

O modelo de *stakeholder* personaliza as responsabilidades sociais, delineando os grupos específicos ou as pessoas que os negócios devem considerar na orientação da responsabilidade e atuação social. A nomenclatura de *stakeholder* põe nome e face nos membros da sociedade ou grupos mais importantes para os negócios e as quais são mais responsáveis (FREEMAN, 1984 *apud* CARROL, 1999 *apud* BORGER, 2001, p.16).

Pode-se relacionar a esta abordagem a visão sistêmica das organizações, já comentada anteriormente, citada por Fischer (2002). Fischer (2002) salienta que as empresas interagem profundamente com o ambiente onde estão inseridas e que, neste sentido, a RSE é vista como “uma das funções organizacionais a serem administradas, no fluxo das relações e interações, que se estabelecem entre os sistemas empresariais específicos e o sistema social mais amplo” (2002, p.74). Os sistemas empresarial e social representariam os *stakeholders*.

A partir da década de 1980, as pressões por parte da sociedade quanto às responsabilidades sociais das empresas têm aumentado, bem como a compreensão de que as empresas, de fato, são responsáveis também quanto às necessidades e interesses da sociedade. As empresas devem, portanto, considerar um maior número de *stakeholders* em suas ações. Na década de 1990 as discussões sobre RSE consideram os *stakeholders* e a contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável. Entretanto, percebe-se ainda, a inexistência de um conceito único de RSE tanto no âmbito acadêmico, quanto no âmbito empresarial (TENÓRIO, 2006).

Para um melhor entendimento da RSE podem-se apontar os elementos que podem levar as empresas a considerá-la em suas atividades. Tenório (2006) afirma que tais elementos são pressões externas, pela forma instrumental ou por questões de princípios. As pressões externas referem-se, como exemplo, às legislações ambientais, exigência dos consumidores, atuação dos sindicatos, direitos trabalhistas, reivindicações da sociedade civil quanto à atuação empresarial. A globalização também é vista como uma pressão externa junto à atuação de organismos internacionais como a OMC (Organização Mundial do Comércio) e a ONU (Organização das Nações Unidas), através do programa chamado Global Compact (ou Pacto Global), que têm incentivado e cobrado das empresas a adoção de códigos de conduta relacionados à preservação do meio ambiente, respeito aos direitos humanos etc. A justificativa da prática da RSE relacionada às pressões externas é de natureza econômica, pois a não atenção a essas pressões pode prejudicar a atuação empresarial. A motivação pela forma instrumental refere-se aos benefícios ou vantagens que a empresa pode ter em praticar a RSE. O benefício ou vantagem não tem, necessariamente, caráter econômico e podem ser percebidos com a melhoria da imagem da empresa, preferência dos consumidores etc. Tenório (2006) critica as duas abordagens apresentadas, pois, segundo o autor, elas não garantem continuidade de investimentos sociais a longo prazo. Assim, o autor defende que a prática da RSE motivada por questões de princípios tem maiores chances de sobrevivência, pois valores relacionados à RSE estão inseridos na cultura da empresa e orientam suas relações com os diferentes *stakeholders*.

Neto e Fróes (2001) reconhecem as diversas interpretações da RSE e propõem para o seu entendimento a identificação dessas interpretações. Os autores ressaltam que a dificuldade de conceituação dá-se pela amplitude e abrangência da RSE, uma vez que as ações envolvem diferentes *stakeholders* e diferentes valores. Dessa forma, os autores identificaram 14 (quatorze) visões distintas a respeito do tema:

- a) a responsabilidade social como atitude e comportamento empresarial ético e responsável: incorporação de conceitos éticos por parte das empresas e atitude transparente, responsável e ética em suas relações com seus diferentes públicos (*stakeholders*);

- b) a responsabilidade social como um conjunto de valores: além de incorporar conceitos éticos, a empresa incorpora outros valores, como auto-estima dos funcionários e desenvolvimento social;
- c) a responsabilidade social como postura estratégica empresarial: interpretação do conceito como ação social estratégica geradora de retorno positivo para a empresa;
- d) a responsabilidade social como estratégia de relacionamento: utilizada como estratégia de *marketing* com foco na qualidade de relacionamento com público envolvido, especialmente, consumidores, fornecedores e distribuidores;
- e) a responsabilidade social como estratégia de *marketing* institucional: foco na melhoria da imagem institucional da empresa;
- f) a responsabilidade social como estratégia de valorização das ações da empresa (agregação de valor): valorização das ações da empresa, especialmente pelos acionistas;
- g) a responsabilidade social como estratégia de recursos humanos: ações voltadas para os empregados e seus dependentes. Objetiva-se garantir a satisfação dos funcionários, reter talentos e aumentar a produtividade;
- h) a responsabilidade social como estratégia de valorização dos produtos/serviços: conferindo-lhes o *status* de “socialmente corretos”;
- i) a responsabilidade social como estratégia de interseção na comunidade: busca pela melhoria das relações com a comunidade e definição de formas de continuar nela inserida;
- j) a responsabilidade social como estratégia social de desenvolvimento da comunidade: a empresa assume o papel de agente de desenvolvimento local e atua em conjunto com entidades comunitárias e o governo;
- k) a responsabilidade social como promotora da cidadania individual e coletiva: auxílio na formação cidadã dos funcionários da empresa e promoção da cidadania na sociedade;
- l) a responsabilidade social como exercício da consciência ecológica: a responsabilidade social é vista como responsabilidade ambiental e a empresa investe em programas de educação e preservação do meio ambiente;

m) a responsabilidade social como exercício da capacitação profissional: práticas relacionadas à capacitação profissional de funcionários e da comunidade:

n) a responsabilidade social como estratégia e integração social: as ações sociais da empresa contribuem para a inclusão social.

Analisando-se as diferentes visões apresentados por Neto & Fróes (2001) percebe-se uma grande variação quanto à amplitude das ações de RSE, bem como a forma como as empresas aplicam as RSE: a RSE como estratégia empresarial; como estratégia de marketing; como estratégia de recursos humanos; como estratégia de inserção na comunidade, por exemplo. A interpretação das diferentes visões pode ser feita à luz do conceito de estratégia de Henry Mintzberg. Para o autor a estratégia associa-se a 5 (cinco) definições, intitulados 5P's (do inglês plan, pattern, position, perspective e ploy): plano, padrão, posição, perspectiva e truque (MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2000). Assim, a RSE pode ser vista de diferentes maneiras, por exemplo, como um plano quando sendo uma estratégia de recursos humanos ou empresarial. Permite-se afirmar que ao fazerem parte de uma estratégia, as ações de RSE tornam-se parte de objetivos a serem alcançados e planejados pela empresa e com os quais ela deseja obter benefícios. Nesse sentido, Neto e Fróes (2001) afirmam que, apesar da existência de inúmeras interpretações sobre RSE, o importante para a empresa é definir sua visão de RSE com a escolha de seu principal foco de atuação (meio ambiente, cidadania, educação etc), sua estratégia de ação e, por fim, seu papel (difusão de valores, capacitação, entre outros).

Tenório (2006) também apresenta interpretações distintas sobre a RSE. O autor sugere três visões diferentes sobre o tema. A primeira visão, e mais simples, relaciona a RSE com o cumprimento de obrigações legais e com o comprometimento com o desenvolvimento econômico. A segunda visão propõe a RSE como envolvimento da empresa em atividades comunitárias. O autor (2006, p.32) afirma que a RSE na segunda visão é entendida como o “compromisso da empresa com a sociedade na busca da melhoria da qualidade de vida da comunidade”.

Por fim, a terceira visão relaciona-se ao proposto por Paula Chies Schommer que define a RSE como uma série de compromissos da empresa com a sua cadeia produtiva – clientes, fornecedores, comunidades, meio ambiente e sociedade

(SCHOMMER, 2000 *apud* TENÓRIO, 2006). Tenório menciona a definição proposta do Instituto ETHOS de Responsabilidade Social¹ e Jaramillo e Angel, que estão em consonância com a terceira visão de RSE apresentada.

A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação empresarial deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente o conjunto de suas relações (INSTITUTO ETHOS, 2000, p.13 *apud* TENÓRIO, 2006, p.32).

Responsabilidade social pode ser também o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, bem estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidade em geral (JARAMILLO; ANGEL, 1996, p.60 *apud* ASHLEY, 2003, p.7 *apud* TENÓRIO, 2006, p.32).

A visão de Schommer (2000) é, segundo Tenório (2006), a mais atual sobre o tema e mostra que a ação social da empresa deve estar presente em todos os aspectos do negócio. Esta abordagem mostra que RSE abarca as relações e as interações entre empresa e distintos *stakeholders* à luz da idéia de que todos os envolvidos serão beneficiados com a postura social ética da empresa. Destaca-se, portanto, 3 (três) pontos desta abordagem: a RSE deve estar presente em todas as atividades da empresa (*relação com fornecedores, modos de produção, relação com público-interno, relação com distribuidores etc*); a RSE envolve as relações e interações da empresa com múltiplos *stakeholders* e seus interesses; a RSE traz benefícios para todos os envolvidos, inclusive para a empresa.

Pode-se afirmar que a definição proposta por Srour (2003, p.316) também se enquadra na visão de que a RSE envolve as responsabilidades da empresa perante todos aqueles com os quais a empresa se relaciona. Em seu conceito, Srour (2003) cita o balanço social:

[...] compromisso das empresas com o bem-estar social, quando convertem parte dos lucros em ganhos sociais; são ações conjugadas que contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos *stakeholders*; são decisões empresariais informadas pelo balanço dos interesses dos *stakeholders* e consubstanciadas naquilo que se denomina balanço social.

¹ Organização sem fins lucrativos fundada em 1998 que tem como missão mobilizar, sensibilizar e auxiliar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável com a disseminação da prática de RSE. Informações podem ser encontradas no endereço eletrônico <http://www.ethos.org.br>.

De acordo com Srour (2003) a RSE deve ser voltada para 2 (duas) “frentes” de atuação, que representam os diferentes *stakeholders* com que a empresa se relaciona. Na frente interna há o equacionamento dos investimentos dos proprietários das empresas com as necessidades dos gestores e dos funcionários. E devem ser considerados aspectos como relações liberais de poder, co-responsabilidade técnica e participação nos lucros e resultados. Na frente externa, por sua vez, são consideradas as expectativas dos clientes, fornecedores, prestadores de serviços, fontes de financiamento, comunidade local, concorrentes, OSCs e governo; e a empresa deve agir no sentido de assegurar os direitos sociais para os *stakeholders* e de maneira ecologicamente correta.

O conceito de RSE adotado no presente trabalho segue a linha de pensamento de Schommer (2000, *apud* TENÓRIO, 2006), ou seja, significa o reconhecimento e cumprimento de uma série de compromissos com a cadeia produtiva da empresa, seus diversos *stakeholders*. Nesse sentido, a definição de RSE do Prince of Wales – International Business Leaders Forum² complementa a *discussão conceitual até o momento apresentada e o conceito de RSE adotado*. Para a organização a RSE é interpretadas como práticas empresariais abertas e transparentes baseadas em valores éticos, respeito aos funcionários, comunidades e meio ambiente. Esta definição também afirma que RSE deve gerar valor para a sociedade em seu sentido mais amplo, como também para a empresa e seu público interno :

CSR³ means open and transparent business practices that are based on ethical values and respect for employees, communities, and the environment. It is designed to deliver sustainable value to society at large, as well as to shareholders⁴.

Como previsto na revisão da literatura sobre RSE, a subseção seguinte discursará sobre o balanço social.

² Organização sem fins lucrativos fundada em 1990 e sediada em Londres (Inglaterra). Seu objetivo é promover a liderança das empresas em ações de RSE. Mas informações podem ser encontradas no endereço eletrônico <http://www.ibfl.org>.

³ Corporate social responsibility, o mesmo que responsabilidade social corporativa.

⁴ Sócios e acionistas.

3.1.3 O Balanço Social

O desenvolvimento do conceito e de práticas de RSE incluem o advento de um instrumento de avaliação e comunicação dos investimentos sociais das empresas, o balanço social. Sucupira (*apud* TREVISAN, 2002, p.3) conceitua o balanço social como “[...] um conjunto de informações sobre as atividades desenvolvidas por uma empresa, em promoção humana e social, dirigida a seus empregados e à comunidade onde está inserida” e é, através deste instrumento, que a empresa mostra suas ações em prol de seus funcionários, dependentes e comunidade que sofrem sua influência direta. O *website* ,<http://www.balancosocial.org.br.>, que representa o modelo de balanço social proposto pelo IBASE, também define o balanço social.

[...] Demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa.

Para Oliveira (2004), o intento primordial do balanço social é a criação de um ambiente de transparência e confiança para os distintos *stakeholders* da empresa, a fim desta poder gerir, de maneira mais adequada, os impactos de suas atividades na sociedade e natureza. Para o autor, o balanço social deve representar como se dá a relação da empresa com seus *stakeholders*. E a função do balanço social é cumprida somente quando apresentarem informações quantitativas e qualitativas precisas sobre como a empresa desempenha sua função social e ambiental (OLIVEIRA, 2004).

Com base nas definições apresentadas é possível concluir que o balanço social é um instrumento de avaliação e comunicação das ações sociais da empresa, bem como uma ferramenta de gestão da atividade social empresarial. Nesse sentido, o Instituto ETHOS propõe que, além de abranger dimensões financeiras, econômicas, sociais e ambientais, a publicação do balanço social cumpre 2 (dois) objetivos importantes: ser uma ferramenta de gestão, que permite a melhor mensuração do desempenho da administração das ações sociais da empresa, e ser uma ferramenta de diálogo com os diferentes *stakeholders*, que promove a construção e o aprimoramento contínuo dos esforços das partes interessadas e envolvidas com as atividades da empresa.

De acordo com o website <http://www.balancosocial.org.br>:

Nos anos 60, nos EUA e na Europa, o repúdio da população à guerra do Vietnã deu início a um movimento de boicote à aquisição de produtos e ações de algumas empresas ligadas ao conflito. A sociedade exigia uma nova postura ética e diversas empresas passaram a prestar contas de suas ações e objetivos sociais. A elaboração e divulgação anual de relatórios com informações de caráter social resultaram no que hoje se chama de balanço social.

Assim, apesar da idéia da RSE ter aparecido no início do século XX, foi só a partir dos anos de 1950 e 1960, nos EUA, que ela se tornou alvo de discussões e pesquisas. Na Europa, o tema popularizou-se nos anos 70 e França e Alemanha foram os primeiros países a apresentarem empresas com propostas de produção de um relatório social. Em 1971, a companhia alemã STEAG produziu uma espécie de relatório social que continha um balanço de suas atividades na área social. Entretanto, foi a empresa francesa Singer que produziu o, então chamado, primeiro balanço social em 1972. A partir de então, na França, inúmeras experiências empresariais de construção de balanços sociais emergiram e, em 12 de julho de 1977, foi aprovada a Lei nº 77.769/77, que tornava obrigatória a produção de balanços sociais periódicos para, primeiramente, empresas com mais de 100 funcionários e, depois, para empresas com mais de 300 funcionários (<http://www.balancosocial.org.br>).

No Brasil, o ganho de notoriedade do tema da RSE pode ser percebido com a “Carta de Princípios do Dirigente de Empresas”, publicada em 1965 pela ADCE Brasil. Nos anos 70, a ADCE e o FIDES estudavam sobre o tema da RSE e, em 1978, o FIDES apresenta uma proposta de balanço social e, em 1980, organizou o primeiro “Seminário Internacional sobre Balanço Social”. Contudo, o marco da produção de balanços sociais no Brasil ocorreu apenas em 1984 quando a empresa Nitrofértil (estatal situada no estado da Bahia) publicou documento que levava o nome de balanço social e seguia o modelo do FIDES. Ainda na década de 1980 a Telebrás publicou seu balanço social e, em 1992, o Banespa também o fez, compondo assim a lista de empresas precursoras em balanço social no Brasil (<http://www.balancosocial.org.br/INSTITUTO ETHOS>).

Todavia, apenas a partir da segunda metade da década de 1990 que a construção e publicação de balanços sociais ganharam maior visibilidade, com os trabalhos desenvolvidos pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, e o IBASE. Betinho e IBASE, em 1997, elaboraram uma proposta de modelo de balanço social

que, atualmente, é seguida por mais de 50 empresas. Além do modelo proposto pelo IBASE, há o modelo do Instituto ETHOS, composto por indicadores de responsabilidade social. Anualmente, o Instituto ETHOS publica o Guia de Elaboração do Balanço Social. Além, de seminários, congressos e publicações sobre RSE e balanço social que caracterizam o desenvolvimentos dos temas no Brasil, a ABNT (Associação Brasileira de Normas e Técnicas) cria, no ano de 2004, a Norma Brasileira de Responsabilidade Social, a ABNT NBR 16001 ([http://www.balancosocial.org.br/INSTITUTO ETHOS](http://www.balancosocial.org.br/INSTITUTO_ETHOS)).

Em âmbito internacional, a GRI (Global Reporting Initiative), movimento criado pelo CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), em 1997, e que se tornou organização independente em 2003, possui indicadores e diretrizes de relacionados à responsabilidade social e sua proposta é reconhecida e aceita mundialmente. No Brasil, a Natura foi à primeira empresa a seguir as diretrizes do GRI. O Global Compact (ou Pacto Global), proposto pela ONU (Organização das Nações Unidas) em 1999, é uma iniciativa em âmbito internacional e objetiva motivar líderes empresariais de todo o mundo a respeitar e efetivar 9 (nove) princípios nas áreas de direitos humanos, trabalho e meio ambiente Surgiram também em âmbito internacional, normas relacionadas à RSE, como a AA100, criada em 1996 pelo Institute of Social and Ethical Accountability, e primeira iniciativa de criação de um padrão internacional de gestão de RSE; a série ISO14000 Gestão Ambiental da ISO (International Organization for Standardization), em 1992; e a SA8000 criada pela SAI (Social Accountability International), em 1997, e relacionada às condições de trabalho nas empresa ([http://www.balancosocial.org.br/INSTITUTO ETHOS/FIDES](http://www.balancosocial.org.br/INSTITUTO_ETHOS/FIDES)).

A empresa Sulcatarinense, estudo de caso do presente trabalho, publica desde 2003 o balanço social e segue o modelo do IBASE.

O modelo do IBASE é subdividido em 7 (sete) partes. A primeira parte, chamada de Base de cálculo, apresenta a receita líquida, resultado operacional e valor da folha de pagamento bruta, em base anual. A segunda parte apresenta os indicadores sociais internos, estipulados pelo IBASE; a terceira parte traz os indicadores sociais externos; e, a quarta parte corresponde aos indicadores ambientais. *O preenchimento da segunda, terceira e quarta parte considera o montante investido em cada indicador e quanto, em porcentagem, os valores representam em relação à base de cálculo (primeira parte do balanço).* A quinta parte apresenta os indicadores do corpo funcional, ou seja, informações sobre

funcionários. A sexta traz informações sobre o exercício da cidadania corporativa empresarial e uma série de indicadores e, por fim, a sétima parte apresenta dados complementares sobre a empresa.

3.2 Considerações sobre estratégia

O presente trabalho objetiva analisar as práticas de RSE da empresa alvo do estudo de caso utilizando-se o conceito cadeia de valores proposta por Michael Porter. A cadeia de valores é uma ferramenta de análise utilizada no estudo das estratégias empresariais e, para seu melhor entendimento, é relevante expor algumas considerações conceituais sobre a área de estudo da estratégia.

Henry Mintzberg, juntamente à Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel, publicou “Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico”⁵ que apresenta as diversas correntes de pensamento estratégico divididas em 10 (dez) “escolas de pensamentos”: escola do design (estratégia como um processo de concepção), escola do planejamento (estratégia como um processo formal), escola do posicionamento (estratégia como um processo analítico), escola empreendedora (estratégia como um processo visionário), escola cognitiva (estratégia como um processo mental), escola do aprendizado (estratégia como um processo emergente), escola do poder (estratégia como um processo de negociação), escola cultural (estratégia como um processo coletivo), escola ambiental (estratégia como um processo reativo) e escola da configuração (estratégia como um processo de transformação). Os autores (2000) afirmam que cada uma das escolas surgiu em estágios diferentes do desenvolvimento do campo da administração estratégica e podem ser agrupadas em conjuntos. As 3 (três) primeiras escolas (design, planejamento e posicionamento), têm natureza prescritiva, ou seja, dão maior ênfase às maneiras pelas quais as estratégias “devem” ser formuladas do que às maneiras que, de fato, elas “são” formuladas. As escolas empreendedora, cognitiva, do aprendizado, do poder, cultural e ambiental, por sua vez, consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e dão maior ênfase à descrição do “como” as estratégias são formuladas do que à “[...] prescrição do comportamento estratégico ideal” (2000, p.14). O último conjunto, na realidade, é

⁵ Edição do ano 2000.

composto por apenas 1 (uma) escola – de configuração – que, para os autores, é a combinação das demais escolas.

Não se pretende no presente trabalho discursar sobre cada escola, mas sim apresentar o conceito proposto por Henry Mintzberg, um dos autores do livro e pertencente à escola da configuração, e Michael Porter, presente na escola do posicionamento. A opção de comentar sobre a concepção de estratégia de Michael Porter é óbvia, uma vez que é dele a concepção de cadeia de valores, e apresentar as idéias de Henry Mintzberg justifica-se pelo fato do autor pertencer à escola que comporta características das demais e que proporciona uma visão mais ampla sobre estratégia.

O conceito de estratégia proposto por Henry Mintzberg remete a 5 (cinco) definições. *Ou seja, a significação de estratégia associa-se a 5 (cinco) definições e suas relações, os chamados 5P's: plano, padrão, posição, perspectiva e truque (do inglês plan, pattern, position, perspective e ploy) (MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).*

A estratégia, como um plano, significa que ela é “[...] uma direção, um guia ou um curso de ação para futuro, um caminho para ir daqui até ali” (MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p.17). Os autores ressaltam que, apesar da estratégia ser um plano, dificilmente este plano é cumprido em sua totalidade pelas organizações. Ou seja, há o conflito entre o se pretendia fazer e o que realmente foi feito. Já a concepção de estratégia, como padrão, indica que a estratégia caracteriza-se pela consistência de comportamento ao longo do tempo, ou seja, as empresas baseiam-se no seu passado para traçar suas ações futuras.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.18) unem as definições plano e padrão ao afirmarem que as empresas “[...] desenvolvem planos para o seu futuro e também extraem padrões de seu passado”. Os planos são as “estratégias pretendidas” e a verificação do cumprimento dos planos, elaborados com base em padrões passados, pode ser chamado de “estratégia realizada”. Nesse sentido, há discussões sobre se as estratégias realizadas são sempre pretendidas. Os autores afirmam que esta premissa não é completamente verdadeira, pois na maioria das empresas apenas uma parte das estratégias pretendidas são realizadas e este fato pode ser conseqüência da necessidade de adaptação ao longo do tempo das estratégias e objetivos organizacionais. Existem, portanto, as estratégias deliberadas (planejadas e realizadas), as estratégias irrealizadas (não-realizadas) e, também, as

estratégias emergentes, caracterizadas como aquelas que não foram pretendidas, mas devido às circunstâncias, surgiram e foram realizadas.

A concepção de estratégia como posição significa a localização de determinados produtos em determinados mercados, ou seja, a atuação da empresa está voltada para a conquista de uma posição no mercado. Já a estratégia como perspectiva considera as formas de atuação da empresa. Os autores explicam que a estratégia como posição está voltada para onde a empresa pretende chegar e para o mercado em que atua, ou pretende atuar. E, a estratégia como perspectiva, foca a empresa e suas competências. Os autores relacionam as dimensões e afirmam que ambas são importantes, pois mudar a posição em que a empresa está dentro de uma mesma perspectiva é relativamente fácil, mas modificar a perspectiva (as forma de atuação da empresa) e manter a mesma posição, não.

A última definição – truque – concebe a estratégia como a capacidade empresarial de empreender “manobras” (MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2000). Ou seja, a empresa age de uma forma a enganar os concorrentes, o que na verdade é fruto de um plano de ação.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as relações entre definições e as escolas de pensamento são variadas e algumas escolas têm suas preferências, como por exemplo, o plano, na escola do planejamento, e a posição, na escola do posicionamento. Os autores também afirmam que apesar de não haver uma definição simples para estratégia, existem algumas áreas de concordância quanto à sua natureza. As áreas, de acordo com Chafee (1985 *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) são:

- a) a estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente: impossibilidade de separar as empresas do ambiente. As empresas se valem da estratégia para lidar com o ambiente;
- b) a essência da estratégia é complexa: devido às mudanças torna-se difícil estruturar, programar a essência da estratégia, bem como torná-la rotineira e repetitiva;
- c) a estratégia afeta o bem-estar geral da organização: decisões estratégicas têm o potencial de afetar o bem-estar geral das organizações;
- d) a estratégia envolve questões de conteúdo e de processo: inclui as ações e suas formas de operacionalização;

- e) as estratégias não são puramente deliberadas: estratégias pretendidas, emergentes e realizadas devem ser consideradas e diferem entre si;
- f) as estratégias existem em níveis diferentes: há estratégias corporativas e de negócios;
- g) a estratégia envolve múltiplos processos de pensamentos: exercícios conceituais e analíticos.

A próxima subseção destina-se a apresentar a escola do posicionamento, na qual Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) consideram estar a concepção de Michael Porter sobre estratégia.

3.2.1 A Escola do Posicionamento

A escola do posicionamento, como já comentado, é considerada prescritiva, ou seja, mais preocupada com a maneira pelas quais as estratégias “devem” ser formuladas do que como, de fato, elas “são” formuladas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.69) explicam que nesta escola “[...] poucas estratégias-chaves – como posições no mercado – são desejáveis, em uma determinada indústria: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros”, ao contrário das escolas do *design* e do planejamento que não impõem limites às estratégias, considerando-as possíveis em qualquer situação. A escola do posicionamento considera um número limitado de estratégias, ditas genéricas, e criou uma série de ferramentas analíticas para ajustar a estratégia às condições existentes, que também são vistas como genéricas como, por exemplo, indústrias maduras ou fragmentadas. Segundo os autores, o ponto central da escola é a utilização da análise na identificação correta das relações entre estratégia e contexto. A estratégia, seguindo as escolas do *design* e do planejamento, continuou a ser vista como um processo consciente e controlado que gerava estratégias deliberadas. Contudo, na escola do posicionamento, o processo baseia-se na análise da seleção das melhores posições estratégicas genéricas e não no desenvolvimento de perspectivas estratégicas integradas e incomuns (escola do *design*) ou na especificação de planos coordenados de ação (escola do planejamento).

A escola do posicionamento é dividida em 3 (três) “ondas” pelos autores. Os autores salientam que esta escola é uma das mais antigas, pois “[...] os primeiros registros escritos sobre estratégia, que datam de mais de dois mil anos, tratavam da

seleção de estratégias ótimas para posições específicas no contexto de batalhas militares” (MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p.70). Tais registros delineavam a respeito das condições ideais para se atacar um inimigo e defender a sua própria posição. Assim, a primeira onda da escola relaciona o processo de formulação estratégica com as estratégias militares. Os autores utilizam o termo “máximas” para representar as comparações entre as estratégias empresariais e militares. O general chinês Sun Tzu, autor de “A arte da guerra”, que deve ter registrado seus escritos por volta de 400 a.C, e Von Clausewitz, que desenvolveu seus trabalhos nos séculos XIX e XX, são citados pelos autores como precursores da escola.

A segunda onde é intitulada como a “busca por imperativos de consultoria” (2000, p.76). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) mencionam que, devido à ênfase na análise e nos cálculos, a escola do posicionamento abriu caminho para, a partir da década de 1960, o nascimento de muitas empresas de consultoria voltadas para a formulação de estratégias e conceitos de posicionamento. Foi nesta onda que houve o aparecimento de várias ferramentas de análise, como a matriz BCG (ou de crescimento-participação) e a curva de experiência, ambas da empresa de consultoria Boston Consulting Group, e o PIMS (impacto das estratégias de mercado nos lucros, do inglês profit impact of market strategies).

A terceira onda é chamada de “desenvolvimento de proposições empíricas” (2000, p.80) e consistiu na busca sistemática por relações entre condições contextuais externas e estratégias internas, pois se acreditava que esta busca poderia gerar estratégias ideais a serem seguidas em determinadas condições. Michael Porter e seu livro “Estratégia competitiva”, publicado em 1980, foi quem marcou a terceira onda.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.81):

A obra de Porter, em particular seu livro de 1980, seguido por outro, intitulado “Competitive Advantage”, em 1985, ofereceu uma base, em vez de uma estrutura: em outras palavras, um conjunto de conceitos sobre o qual construir e não uma estrutura integrada por si mesma. O mais importante entre esses conceitos foi seu modo de análise competitiva, seu conjunto de estratégias genéricas e sua noção de cadeia de valor.

Para Porter (1996, p.68 *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p.19) “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”. Assim, Porter, a fim de criar uma posição valiosa,

propõe um modelo de análise competitiva do contexto, 3 (três) estratégias genéricas a serem seguidas e a cadeia de valores como ferramenta de análise da empresa.

Para Porter (1989) a estratégia competitiva deve considerar a existência de 5 (cinco) forças que influenciam o setor: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre empresas concorrentes. A figura 2 apresenta as 5 (cinco) forças:

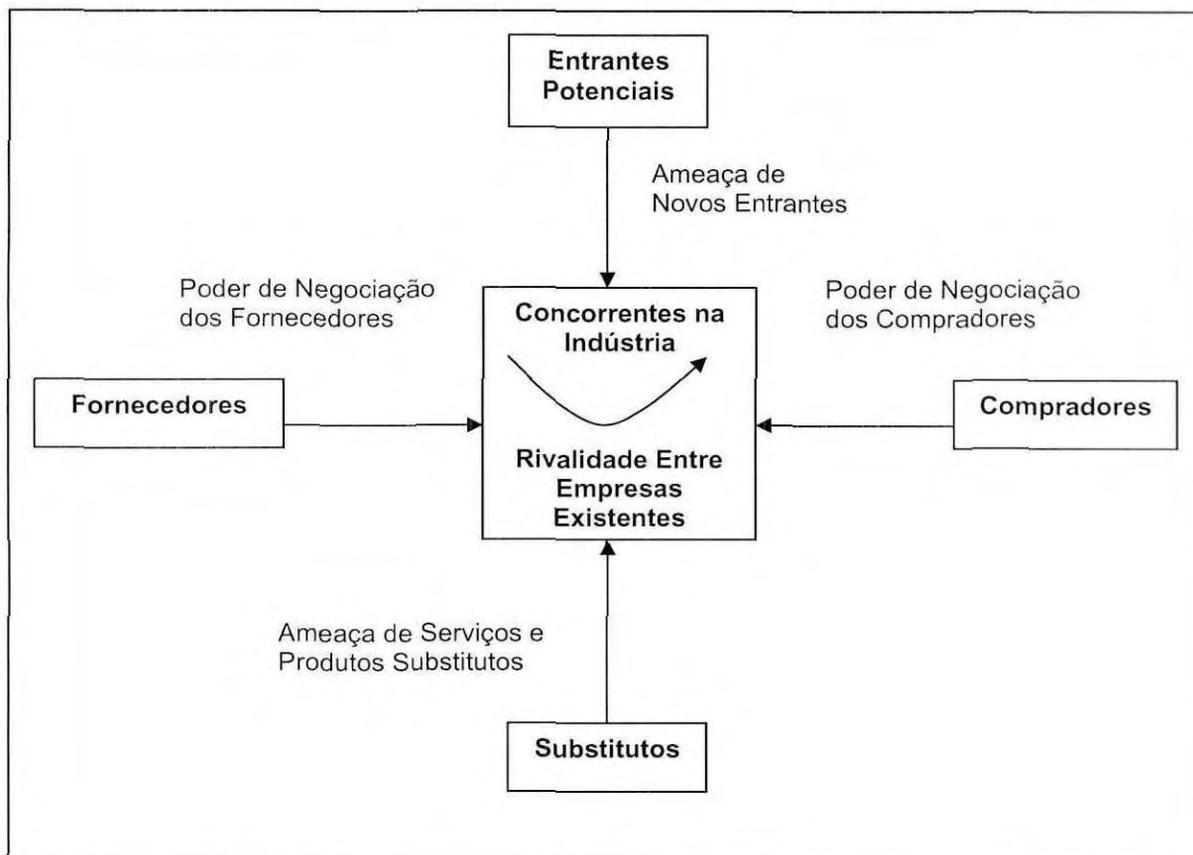


Figura 2: As cinco forças do ambiente que influenciam o setor.
Fonte: Porter, 1989.

Para que uma empresa atue em determinado setor é necessário que ela ultrapasse suas barreiras de entrada, ou seja, que cumpra com seus requisitos. Porter (1989) cita as economias de escala, exigências de capital e acesso a insumos como exemplos de barreiras. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) salientam que barreiras de entrada elevadas colaboram com a existência de uma concorrência amigável e barreiras de entrada baixas levam a um ambiente altamente competitivo.

A concorrência também é influenciada pelo poder de negociação dos fornecedores. Estes podem querer impor preços elevados de seus produtos a

empresa, o que pode levar a conflitos de poder entre empresa e seus fornecedores (MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2000). A diferenciação de insumos e presença de insumos substitutos são alguns exemplos do poder que os fornecedores podem ter (PORTER, 1989). O poder de negociação dos clientes deve ser igualmente considerado e, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), os consumidores podem ser sensíveis ao preço do produto ou exigir que a qualidade deste suba. Porter (1989) afirma que as diferenças entre os produtos, seus preços e a identidade da marca são variáveis que influenciam o poder dos compradores.

Para Porter (1985 *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2000) a concorrência depende da extensão até a qual os produtos de determinados setor são substituíveis por produtos de outra indústria. Ou seja, a empresa deve estar atenta ao surgimento de produtos substitutos, o que pode influenciar sua capacidade de competir. Porter (1989) cita o custo de mudança e a propensão dos compradores para adquirir os produtos substitutos como elementos da ameaça de tais produtos. Por fim, a rivalidade entre as empresas concorrentes precisa ser considerada, pois para Porter (1985 *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2000) todas as demais forças apresentadas convergem para a rivalidade. A rivalidade é considerada um misto de guerra declarada e diplomacia pacífica.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) as particularidades das 5 (cinco) forças podem explicar a escolha de determinada estratégia por parte da empresa. Saliente-se que a gama de características de cada força é bastante extensa o que poderia levar a conclusão da necessidade de um leque vasto de estratégias. Entretanto, os autores afirmam que Porter apresenta exatamente o contrário, ao propor que “[...] somente umas poucas estratégias “genéricas” sobrevivem à concorrência a longo prazo” (MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p.83).

As estratégias genéricas propostas por Porter são a liderança em custo, diferenciação e enfoque. A empresa que segue a primeira estratégia busca ser líder no seu setor devido ao preço de seus produtos. A empresa que adota a segunda estratégia desenvolve produtos únicos que justificam um preço mais elevado. Já as empresas que seguem a estratégia de enfoque realizam a segmentação do mercado e atuam em determinados segmentos com a estratégia de liderança em custo ou diferenciação (MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

Porter, em seu livro "Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior" ⁶ aborda as maneiras pelas quais as empresas podem criar e sustentar uma vantagem competitiva no setor (ou setores) em que atuam. O autor associa a obtenção e sustentação da vantagem competitiva com as 3 (três) estratégias genéricas. Segundo Porter (1989), existem dois tipos básicos de *vantagem competitiva que as empresas podem perseguir: baixo custo ou diferenciação*. Os dois tipos de vantagem competitiva têm origem nas diversas atividades executadas pela empresa. As atividades voltadas para a obtenção da vantagem competitiva, quando combinadas com o escopo competitivo da empresa (onde a empresa atua e a extensão do mercado), que pode ser amplo ou estreito, definem a estratégia genérica a ser seguida. A vantagem competitiva, então, pode ser obtida a partir da adoção e implementação das estratégias genéricas.

A compreensão dos conceitos dos 3 (três) tipos de estratégias genéricas, de acordo com Porter (1989), considera que a vantagem competitiva está na essência de qualquer estratégia e para consegui-la é necessário que as empresas façam escolhas quanto ao tipo de vantagem competitiva almejada e o escopo competitivo onde poderá ser conseguida. O autor adverte sobre a impossibilidade de uma empresa ficar no meio-termo, ou seja, não tomar a decisão de qual vantagem competitiva pretende obter e do escopo competitivo onde poderá ser alcançada. Nesse sentido, Porter (1989, p.10) assegura que "ser "tudo para todos" é uma receita de mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva". As estratégias genéricas, as vantagens competitivas e os escopos competitivos estão relacionados na figura 3 abaixo:

⁶ Edição do ano de 1989.

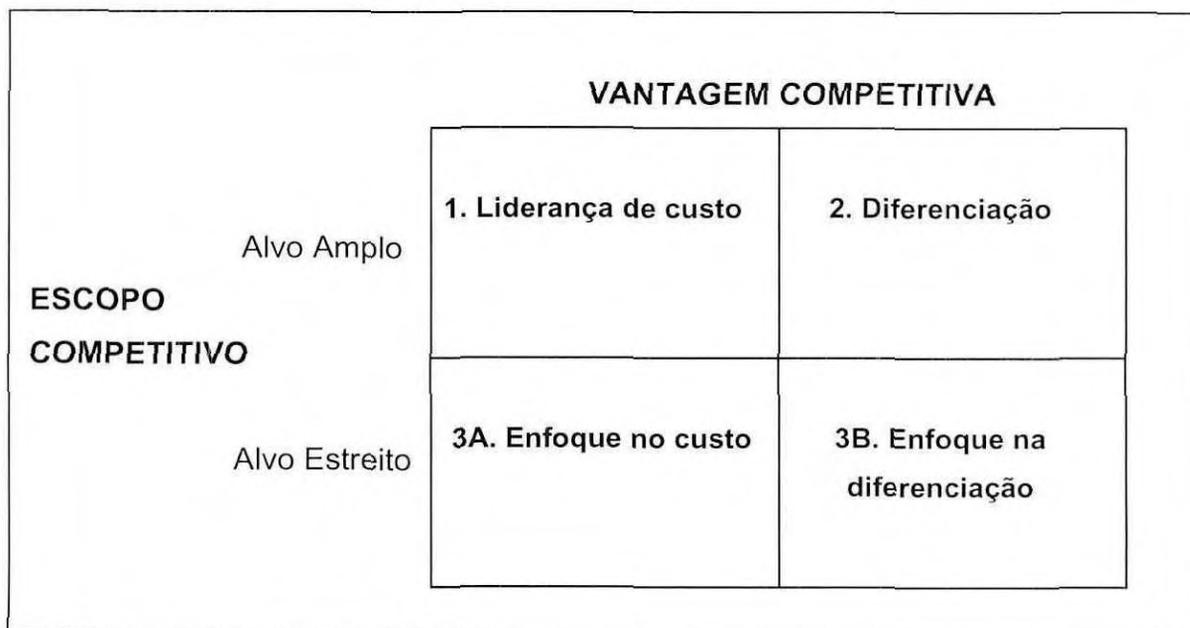


Figura 3: As três estratégias genéricas.
Fonte: Porter, 1989.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) também discursam sobre o conceito de cadeia de valor. Como explicitado, a vantagem competitiva tem origem nas diversas atividades executadas e essas atividades têm relação direta com a estratégia da empresa. Assim, o papel da cadeia de valor como ferramenta analítica é identificar e estudar pormenorizadamente essas atividades. A descrição e detalhamento da cadeia de valores serão feitos na próxima subseção, pois ela é a ferramenta a ser utilizada no estudo de caso.

Na obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) os autores criticam a escola do posicionamento em 4 (quatro) dimensões distintas: foco, contexto, processo e estratégias.

Os autores afirmam que o foco da escola do posicionamento, como o das outras escolas prescritivas, é estreito e mais orientado por elementos econômicos e quantificáveis em oposição ao social e político ou, até mesmo, o econômico não-quantificável. Assim, de acordo com os autores, a formulação de estratégias deixa de considerar alguns elementos ditos como importantes que não fazem parte da dimensão econômica como, por exemplo, questões jurídicas. Críticas relacionadas ao contexto que Porter desenvolveu seus estudos discursam que este se voltou para setores maduros e estabelecidos e empresas grandes, ou seja, não considerou a instabilidade como fator contextual. As críticas quanto ao contexto também

salientam que a escola do posicionamento é demasiadamente orientada para condições externas, em especial do setor e da concorrência, em detrimento às capacidades internas da empresa.

O processo de formulação das estratégias também é criticado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Os autores afirmam que a exagerada importância dada à análise e cálculos faz com que a estratégia seja formulada sem que a empresa aprenda com seu ambiente e considere variáveis que não podem ser calculadas. Os autores asseguram que tal constatação pode ferir a capacidade de aprender e criar da empresa, bem como afetar negativamente o empenho pessoal dos funcionários, vistos apenas como implementadores. Por fim, a última crítica à escola do posicionamento é a sua concepção de estratégia, que tende a ter um foco estreito também, pois ela é vista como uma posição genérica e não como uma perspectiva única para cada situação.

Apesar de criticarem a escola do posicionamento, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) reconhecem sua importância, principalmente os trabalhos de Michael Porter. Deve-se lembrar que a posição é uma das definições que compõem o conceito de estratégia proposto por Mintzberg e, assim, elemento crucial para a formulação de estratégias.

No presente trabalho, ambas as definições são consideradas. Consideram-se as 5 (cinco) definições de Mintzberg, pois elas proporcionam uma visão das diversas faces da estratégia. Porém, consideram-se as proposições de Porter e seu foco na construção de uma posição de vantagem sobre os concorrentes. Relembrando-se que o presente trabalho utiliza a cadeia de valores para a verificação da criação de valor por ações de RSE. Os estudos de Porter são extremamente importantes, também por delimitarem um foco, fator relevante para as práticas de RSE, como será visto mais adiante.

3.3 Introdução à cadeia de valores

Como visto, as atividades desempenhadas pela empresa são a base para a obtenção e sustentação da vantagem competitiva e associam-se à estratégia genérica da empresa. Viu-se também que existe uma ferramenta analítica proposta por Porter (1989) para o estudo dessas atividades: a cadeia de valores. Dessa

forma, a presente subseção destina-se a detalhar a cadeia de valores, uma vez que o presente trabalho objetiva analisar a RSE à luz deste conceito.

Porter (1989) relaciona a vantagem competitiva com o conceito de valor:

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais que compensam um preço mais alto. Existem dois tipos de básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação (1989, p.2).

Considerando-se o exposto por Porter (1989), a vantagem competitiva pode ser conceituada como a situação de diferencial favorável, em termos competitivos, frente aos concorrentes, criada a partir da geração de valor para os clientes. E tal situação é obtida e sustentada com base nas atividades executadas pela empresa.

No desenvolvimento do conceito de vantagem competitiva, Porter (1989), discorre sobre a importância das atividades para sua obtenção, afirmando que essas são suas unidades básicas. Para o autor a vantagem competitiva não pode ser entendida observando-se a empresa como um todo, pois sua origem remete às inúmeras atividades desempenhadas na concepção do produto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte pós-venda. Porter (1989) propõe a análise da empresa com base nas atividades e não nas áreas funcionais, como marketing e P&D, pois são elas as geradoras de custos para empresa e valor para os clientes. O autor assinala ainda que a apreciação de todas as atividades executadas pela empresa e modo como elas interagem é necessária para a análise das fontes de vantagem competitiva.

Dessa forma, Porter (1989) introduz a cadeia de valores como ferramenta básica para realização de tal análise e que serve como alicerce para o raciocínio estratégico sobre as atividades desenvolvidas, seus custos e papel na diferenciação. A cadeia de valores detalha as atividades de importância estratégica da empresa com o intuito de entender os comportamentos dos custos e as fontes existentes, e potenciais, de diferenciação. De acordo com o autor uma empresa obtém vantagem competitiva ao executar as atividades com relevância estratégica de uma maneira mais barata, ou melhor, que a concorrência. Dessa forma, a cadeia de valores pode ser conceituada como “um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e descobrir meios de criá-la e sustentá-la” (PORTER, 1989, p.53).

Para o autor, a cadeia de valores de determinada empresa encaixa-se em um fluxo mais amplo de atividades, denominado sistema de valores. Este sistema é formado pela cadeia de valores dos fornecedores (valor “corrente acima”), pela cadeia de valores da empresa, pela cadeia de valores dos canais (valor do canal), na qual os produtos passam até chegarem aos compradores e, finalmente, pela cadeia de valores do comprador. A figura 4 apresenta o sistema de valores proposto por Porter (1989), nela a cadeia de valores superior corresponde às empresas atuantes em um único setor (ou indústria) e a cadeia de valores inferior corresponde às empresas diversificadas (atuantes em indústrias distintas). Assim, a obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não apenas da cadeia de valores da empresa, mas também da maneira pela qual a empresa se enquadra no sistema de valores, pois as demais cadeias de valores – dos fornecedores, canais e comprador - se influenciam.

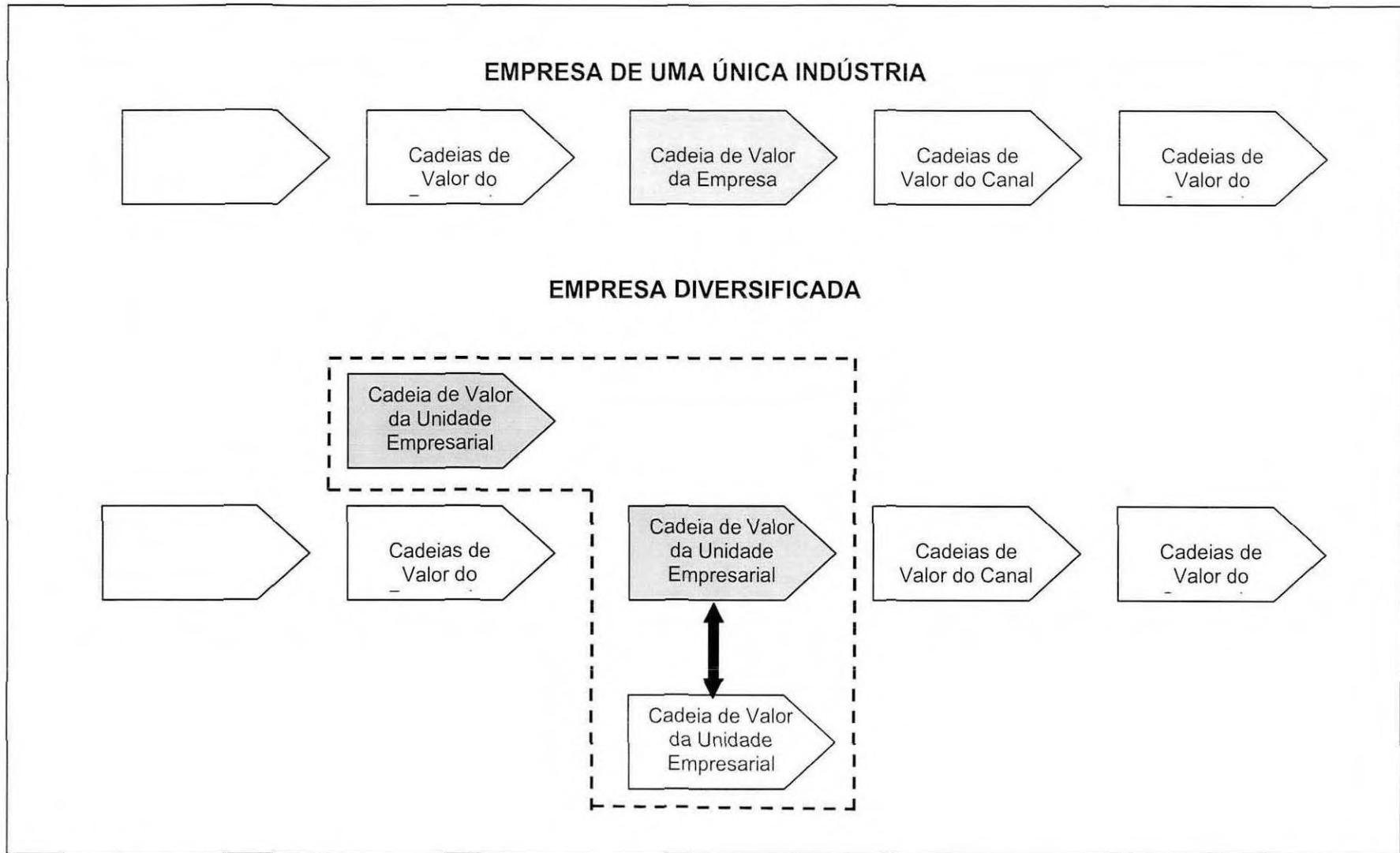


Figura 4: O sistema de valores.
Fonte: Porter, 1989.

Outro aspecto relacionado à cadeia de valores são os escopos competitivos das empresas, que também podem gerar vantagem competitiva. Os escopos competitivos diferem entre as empresas, pois decorrem das histórias e estratégias empresariais, bem como de suas atividades. O escopo competitivo auxilia na configuração da cadeia de valores, ou seja, ajuda a delimitar suas dimensões. O escopo competitivo pode ser amplo ou estreito (quando focado em um ou alguns poucos segmentos) e existem 4 (quatro) dimensões do escopo que afetam a cadeia de valores: escopo de segmento, relacionado à variedade de produtos fabricados e mercados atendidos; escopo vertical, associado à divisão de atividades entre a empresa, seus fornecedores, canais e compradores; escopo geográfico, relacionado à variedade de regiões, países ou grupos de países onde a empresa compete; e, escopo da indústria, associado aos distintos setores nos quais a empresa atua. O atendimento de apenas um ou mais mercados, a extensão da integração das atividades entre a empresa, seus fornecedores, canais e compradores, a variedade de regiões, países ou grupo de países e setores em que a empresa atua e compete definem de acordo com Porter (1989) as diferenças entre os escopos competitivos das empresas.

Deve-se recordar, todavia, que a cadeia de valores refere-se às atividades desempenhadas pela empresa. É importante, então, conhecer e analisar tais atividades de maneira minuciosa e sistemática e compreender suas relações com o sistema de valores e influência no escopo competitivo. Dessa forma, a próxima subseção destina-se a apresentar a cadeia de valores pormenorizadamente.

3.3.1 A Cadeia de Valores

Conforme afirmado por Porter (1989), qualquer empresa compreende um conjunto de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto, e todas essas atividades podem ser representadas utilizando-se a cadeia de valores. As atividades das empresas e suas cadeias de valores diferem entre si, como salientado por Porter (1989, p. 33):

A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu modo de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades.

Entretanto, Porter (1989) afirma também que, mesmo havendo diferenças entre as atividades e cadeias de valores empresariais, estas podem ser representadas por uma cadeia de valores genérica, válida para qualquer empresa (ver figura 5). É importante ressaltar que a construção da cadeia de valores é feita no nível das atividades de uma empresa em uma determinada indústria, ou seja, leva-se em consideração a empresa em seu setor. Porter (1989) afirma que a construção da cadeia de valores no nível do setor ou da indústria é muito ampla, o que pode encobrir importantes fontes de vantagem competitiva. Todavia, as cadeias de valores de uma empresa que atua em diferentes indústrias, possui uma linha de produtos muito variada, atua em diversas regiões, possui canais de distribuição distintos ou ainda que atenda diferentes tipos de consumidores são intimamente relacionadas.

Valor, segundo Porter (1989, p.34), “é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece”. O valor é calculado pela receita total, reflexo do preço do produto e da quantidade que a empresa pode vender. Dessa forma, uma empresa é rentável se o valor do produto imposto por ela extrapola os custos envolvidos na criação do produto e, de acordo com o autor, criar valor para os compradores que ultrapasse estes custos é a meta de qualquer estratégia. A cadeia de valor, por sua vez, exibe o valor total que compreende em atividades de valor e margem. As atividades de valor são as atividades que diferem em termos físicos e tecnológicos, e sua execução objetiva a criação de um produto valioso para os compradores. Já a margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor.

A construção da cadeia de valores é feita com base na cadeia de valores genérica (apresentada na figura 5) e na identificação das atividades de valor de determinada empresa. Cada categoria de atividade de valor pode ser subdividida em uma série de atividades, assim, a subdivisão “[...] pode proceder até o nível de atividades cada vez mais estreitas que são, até certo ponto, distintas” (PORTER, 1989, p.40). O grau apropriado de desagregação das atividades depende da economia das atividades, das finalidades da construção da cadeia de valores, da classificação das atividades (e seleção da categoria que elas farão parte) e exige conhecimento e julgamento sobre a atuação empresarial. Contudo, Porter (1989) afirma que a classificação das atividades e as escolhas das categorias devem refletir da melhor maneira possível as contribuições da atividade para a vantagem

competitiva e isso depende da indústria e estratégias empresariais. A fim de ilustrar as subdivisões da cadeia de valores, a figura 6 serve como exemplo.

Para a compreensão e construção da cadeia de valores é necessário conhecer as atividades executadas pela empresa e suas inter-relações e, assim, as próximas subseção atêm-se a apresentar estas questões.

3.3.1.1 As atividades de valor

Porter discursa sobre as atividades de valor e suas características gerais:

Cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos (mão-de-obra e gerência) e alguma forma de tecnologia para executar sua função. Cada uma também utiliza e cria informação, como dados do comprador (entrada de pedidos), parâmetros de desempenho (testes) e estatísticas sobre falhas dos produtos. As atividades de valor podem, ainda, criar ativos financeiros como estoque e contas a receber, ou passivos como contas a pagar (1989, p.34).

Contudo, mesmo tendo características gerais em comum, as atividades de valor podem ser divididas em dois tipos genéricos: atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias relacionam-se às atividades desenvolvidas desde a criação do produto até a assistência pós-venda para os compradores. As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, bem como toda a cadeia de valores. Faz-se necessário esmiuçar cada um dos tipos de atividades, já que estas formam a base para a construção da cadeia de valores e obtenção de vantagem competitiva. A figura 5 mostra a cadeia de valores genérica e as atividades de valor. As linhas tracejadas têm o intuito de mostrar a inter-relação das atividades de apoio com as atividades primárias e a cadeia como um todo.

As atividades primárias relacionam-se à fabricação e entrega do produto e envolvem as atividades relacionadas à criação física do produto, venda, transferência para o comprador e assistência pós-venda. Elas dividem-se em 5 (cinco) categorias:

- a) *Logística Interna: atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto. Incluem-se atividades como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução de materiais para fornecedores;*

- b) Operações: atividades relacionadas à transformação dos insumos no produto final – trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamentos, testes e operações de produção são alguns exemplos;
- c) Logística Externa: atividades ligadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para os compradores, tais como armazenamento de produtos acabados, manuseio de materiais, processamento de pedidos, operações com veículos de entrega etc;
- d) Marketing e Vendas: atividades destinadas a criar meios pelos quais os compradores possam adquirir o produto e a induzi-los a realizar a compra. Incluem-se a propaganda, promoções, escolha do canal de distribuição, seleção da força de venda, fixação de preços etc;
- e) Serviço: atividades relacionadas ao fornecimento de serviços que intensifiquem ou mantenham o valor do produto, como por exemplo, instalação, conserto, fornecimento de peças etc.

É importante ressaltar que as atividades de cada categoria variam de acordo com a indústria na qual a empresa atua, bem como de sua estratégia. Contudo, em qualquer empresa, todas as atividades primárias estão, até certo ponto, presentes e têm algum papel na vantagem competitiva. Mesmo assim, observa-se que determinada categoria de atividade primária pode ser vital para a vantagem competitiva dependendo da indústria. Observa-se, na figura 6, a identificação das atividades relacionadas à atividade de valor primária Marketing & Vendas e a divisão em seis categorias distintas de atividades.

As atividades de apoio, como já assinalado, sustentam as atividades primárias, a si mesmos e têm forte relação com toda a cadeia de valores. Elas também são divididas em categorias:

- a) Aquisição: atividades associadas à compra de insumos empregados na cadeia de valores da empresa, ou seja, referem-se não apenas aos insumos e materiais necessários para a fabricação do produto, mas a todos os insumos utilizados pela empresa, desde material para escritório até máquinas e equipamentos. Tais atividades podem estar dispersas por toda a empresa;
- b) Desenvolvimento de Tecnologia: todas as atividades de valor empregam alguma forma de tecnologia, seja ela *know-how*, procedimentos ou a tecnologia de um equipamento. Esta atividade de apoio consiste em várias atividades que podem ser reunidas para aperfeiçoar o produto e processos,

mas não se relaciona apenas às tecnologias associadas ao produto final: engloba desde a automação do escritório e sistema de pedidos até tecnologias de desenvolvimento e fabricação do produto;

c) Gerência de Recursos Humanos: são atividades associadas à determinação das qualificações, à motivação e ao custo de contratação e treinamento dos funcionários. Suas atribuições envolvem o recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e compensação (pagamento) de todos os funcionários da empresa;

d) Infra-Estrutura da Empresa: atividade que apóia a cadeia de valores inteira e não atividades individuais, como pode acontecer com outras atividades de apoio ao estarem mais relacionadas a atividades específicas. A infra-estrutura da empresa compreende atividades como gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade.

As variações das atividades de apoio, como ocorre com as atividades primárias, relacionam-se ao setor e à estratégia da empresa. Entretanto, estão presentes em qualquer indústria e empresa e têm algum papel e relevância para a vantagem competitiva. Deve-se observar, também, que determinada categoria de atividade de apoio pode ser crucial para o desempenho de dada empresa.

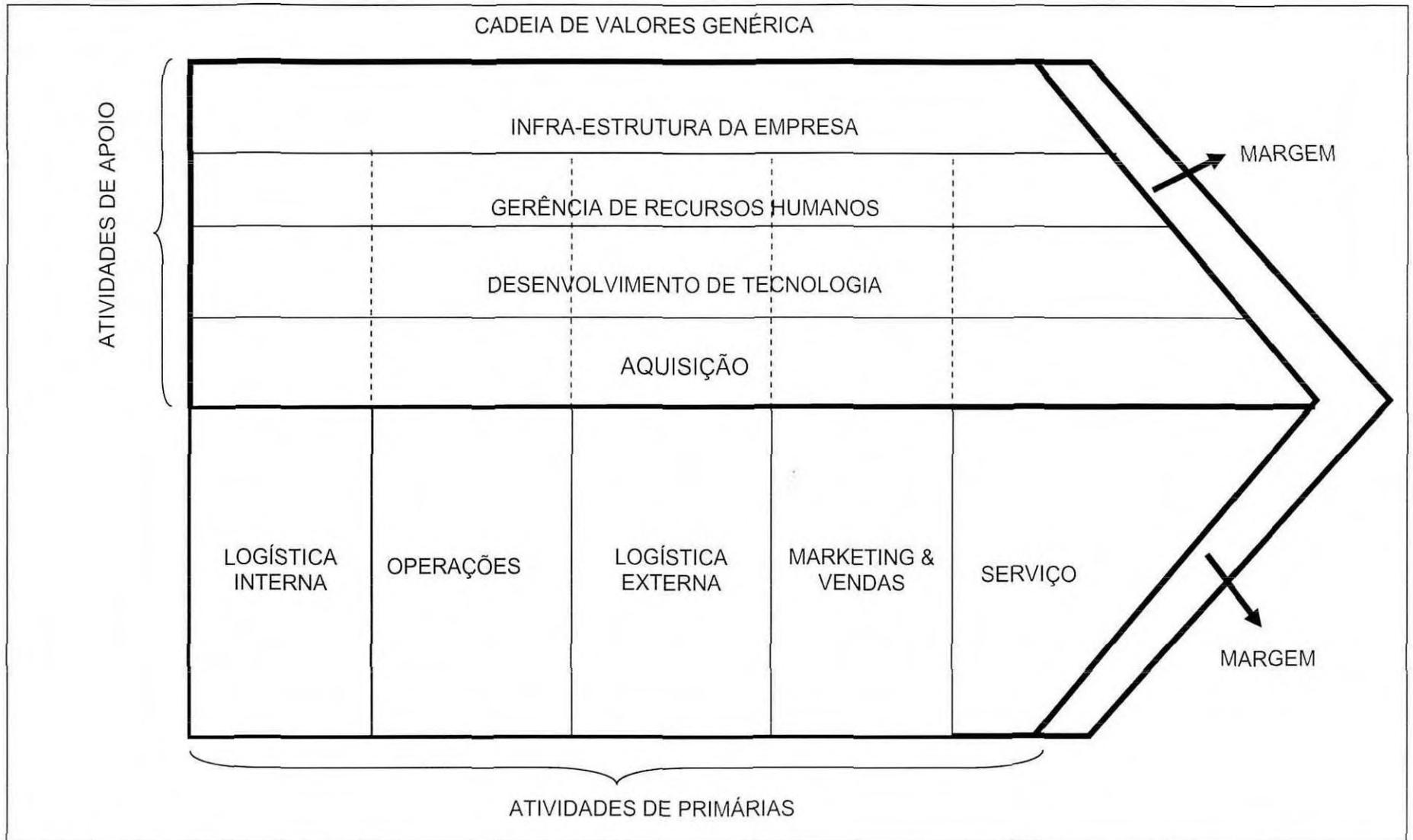


Figura 5: A cadeia de valores genérica.
 Fonte: Porter, 1989.

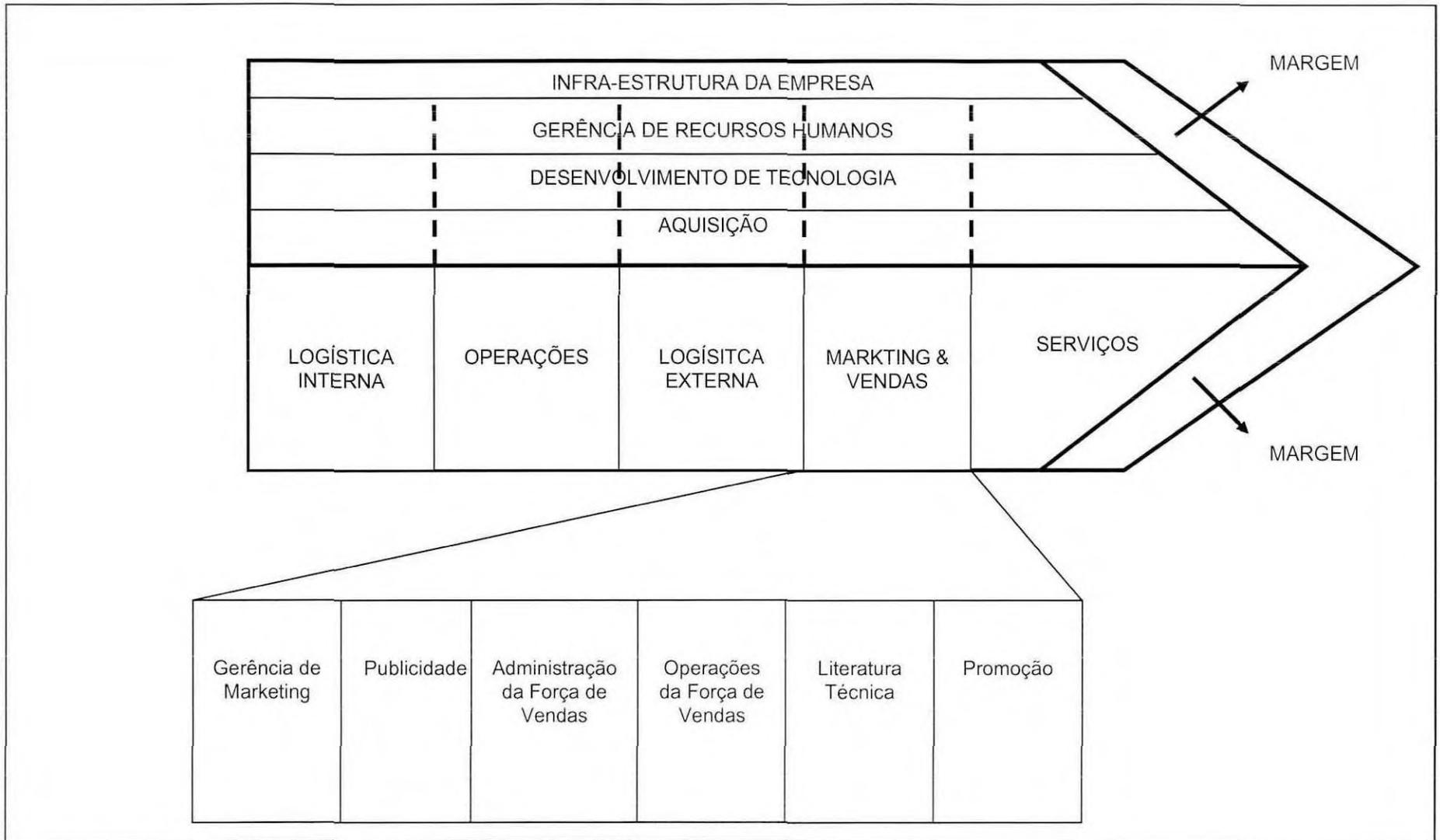


Figura 6: Subdivisão de uma cadeia de valores.

Fonte: Porter, 1989.

3.3.1.2 Tipos de atividades

Segundo Porter (1989) há ainda outra classificação relacionada às atividades da cadeia de valores, existente dentro de cada categoria de atividades primárias e de apoio. São três tipos de atividades que desempenham papéis diferentes e complementares na obtenção e sustentação da vantagem competitiva:

- a) Direta: são atividades diretamente envolvidas na criação de valor para o comprador, como montagem, fabricação de peças, operação da força de vendas, recrutamento, projeto do produto, publicidade etc;
- b) Indireta: atividades que viabilizam a execução das atividades diretas de maneira contínua. Incluem-se atividades de manutenção, gerência da força de vendas, instalação, administração de pesquisas etc;
- c) Garantia da Qualidade: atividades destinadas a garantir a qualidade de outras atividades, tais como monitoramento, inspeção, testes, revisões, ajustes etc. Essas atividades não são sinônimo de gerência de qualidade, pois muitas atividades de valor colaboram com a qualidade.

As atividades diretas, indiretas e de garantia de qualidade estão presentes em todas as empresas e estão presentes nas atividades primárias e de apoio existentes. A distinção entre os três tipos de atividades é importante para a construção da cadeia de valores, bem como para a vantagem competitiva. As atividades diretas são mais facilmente reconhecidas, todavia, segundo Porter (1989), as diferenças entre as atividades diretas e de garantia da qualidade geralmente não são bem compreendidas.

3.3.1.3 Os elos da cadeia de valores

Como afirmado por Porter (1989), as atividades executadas pela empresa são a base para construção da cadeia de valores e obtenção e sustentação de vantagem competitiva. Nesse sentido, em com base no exposto sobre as atividades de valor deve-se ressaltar que elas formam um sistema de atividades interdependentes, que se relacionam entres si.

As atividades de valor relacionam-se por meio dos elos dentro da cadeia de valores que representam as relações entre a maneira de execução de uma atividade

e o custo ou desempenho de outra atividade de valor. Os elos podem ser fontes de vantagem competitiva e contribuem com esta de duas formas diferentes: otimização das atividades, ao exigir da empresa a escolha de formas mais eficientes e eficazes de lidar com as relações entre atividade de valor; ou coordenação de atividades que *pode melhorar o desempenho da empresa*. Os elos mais evidentes dentro das empresas são os existentes entre atividades de apoio e atividades primárias (representados pelas linhas tracejadas na cadeia de valores). Já os elos entre atividades primárias são mais sutis, mas não menos importantes, pois contribuem para a *coordenação dessas atividades*. Os elos que envolvem atividades em categorias distintas ou de tipos diferentes são os mais difíceis de serem identificados devido à dificuldade de se notar as relações existentes entre elas.

Porter (1989) afirma que o surgimento de elos na cadeia de valores está associado a uma série de causas genéricas:

- a) a mesma função pode ser desempenhada de maneiras diferentes;
- b) o custo ou o desempenho de atividades diretas é melhorado a partir de maiores esforços na execução de atividades indiretas;
- c) *atividades executadas dentro da empresa reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto no mercado;*
- d) funções de garantia da qualidade podem ser desempenhadas de modos diferentes.

Porter (1989) assegura que os elos são numerosos dentro das empresas e são cruciais para a obtenção da vantagem competitiva. Entretanto, geralmente os elos são sutis e não são percebidos pelas empresas que deixam de aproveitar os benefícios de gerenciá-los e contribuir para a consecução da estratégia e vantagem competitiva. A identificação dos elos é um processo de mapeamento das maneiras pelas quais uma atividade de valor afeta ou é afetada por outras: isso exige informações e fluxos de informações que contribuam para a otimização e coordenação das atividades em toda a empresa. O autor afirma ainda que gerenciar elos é tarefa mais difícil que gerenciar a própria cadeia de valores devido à dificuldade de reconhecê-los e compreendê-los.

Os elos não existem apenas dentro da cadeia de valores da empresa, mas também estão presentes entre as cadeias de valores desta com as de seus fornecedores e canais. Estes elos são chamados de elos verticais e refletem como as atividades executadas por fornecedores ou canais afetam o custo e o

desempenho das atividades de determinada empresa (e vice-versa). Os elos verticais também precisam de otimização e coordenação entre as atividades das cadeias de valores e estes aspectos são fortemente influenciados pelas relações existentes entre empresa, fornecedor e canal. Relações adversárias e extremamente independentes podem ser prejudiciais para o reconhecimento e exploração dos elos verticais que, além desses problemas, podem ainda não ser percebidos, ou até mesmo, negligenciados pelas empresas.

3.4 A responsabilidade social empresarial e a criação de valor

Porter e Kramer (2005) afirmam que atualmente as empresas se encontram pressionadas por duas questões relacionadas à RSE: a primeira diz respeito às pressões ambientais quanto à postura ética e o papel social das empresas e a segunda refere-se às pressões de investidores e acionistas pela maximização dos lucros e resultados. Além disso, as empresas enfrentam a dificuldade de justificar as vantagens dos investimentos sociais. Nesse sentido, Porter e Kramer (2005) apontam que as empresas vêm tentando incorporar um cunho estratégico as suas atuações sociais, mas as ações executadas nesse sentido, na verdade, não tem sido estratégicas e, às vezes, nem atingido resultados sociais efetivos. Os autores ressaltam que muitas ações sociais empresariais limitam-se a perseguir a melhoria da imagem da empresa e conquistar a simpatia de clientes, são reflexos das crenças e valores pessoais de executivos e funcionários, objetivam elevar a moral dos funcionários ou são doações esporádicas sem resultados a longo prazo, ao invés de serem objetivos empresariais bem formulados.

Todavia, Porter e Kramer (2005) defendem que há uma saída, um outro modo de encarar a filantropia corporativa⁷ como elemento estratégico. Os autores propõem a atuação social da empresa focada em seu contexto competitivo:

⁷ Os autores adotam a expressão "filantropia corporativa" ao invés de "responsabilidade social empresarial". No presente trabalho optou-se por adotar ambas as expressões no sentido de elas representarem a atuação social das empresas. Entretanto, é importante ressaltar que o termo utilizado pelos autores está diretamente associado à prática de doações financeiras das empresas a projetos sociais, bastante comum nos Estados Unidos da América (EUA), país de origem dos autores e da revista Harvard Business Review, revista onde foi publicado pela primeira vez o artigo (edição de novembro/dezembro de 1998).

A empresa pode valer-se de iniciativas filantrópicas para melhorar seu contexto competitivo – a qualidade do ambiente de negócios no local, ou locais, em que opera. Recorrer à filantropia para melhorar o contexto implica um alinhamento das metas sociais e econômicas e melhora as perspectivas comerciais de longo prazo da empresa [...]. Além disso, focar o contexto permite à empresa contribuir não só com dinheiro, mas também alavancando suas potencialidades e seus relacionamentos no apoio a causas filantrópicas (PORTER; KRAMER, 2005, p. 137).

Esta abordagem – a RSE focada no contexto competitivo da empresa – exige a análise e avaliação do “onde” focar as ações sociais e do “como” realizá-las.

3.4.1 A Atuação Social no Contexto Competitivo

A discussão sobre “onde” focar as ações sociais da empresa tem sido influenciada, segundo Porter e Kramer (2005), pela idéia de que objetivos econômicos e sociais são vistos como distintos e concorrentes. Os autores (2005, p.138) defendem que esta é uma idéia que está se tornando “[...] obsoleta num mundo de competição aberta e fundada no conhecimento”, pois não considera que a empresa não atua isoladamente da sociedade onde está inserida. Para Porter e Kramer (2005) a capacidade de competir de uma empresa depende, em alto grau, da realidade dos locais onde ela opera e, nesse sentido, quanto mais as ações de RSE estiverem relacionadas às melhorias sociais em sua área de atuação (em seu contexto), mais a empresa vislumbrará benefícios econômicos ligados a essas práticas, bem como melhores resultados sociais serão alcançados. A conclusão, portanto, é que, no longo prazo, não há conflito inerente entre objetivos sociais e econômicos e, sim, vínculo integral.

Contudo, nem todas as ações de RSE focadas no contexto competitivo podem ser consideradas estratégicas. Porter e Kramer (2005) explicam que investimentos sociais são considerados estratégicos somente quando gerarem ganhos sociais e econômicos simultaneamente. Quando isso acontece permite-se afirmar que há convergência entre os objetivos sociais e econômicos. A figura 7 representa esta convergência de interesses:

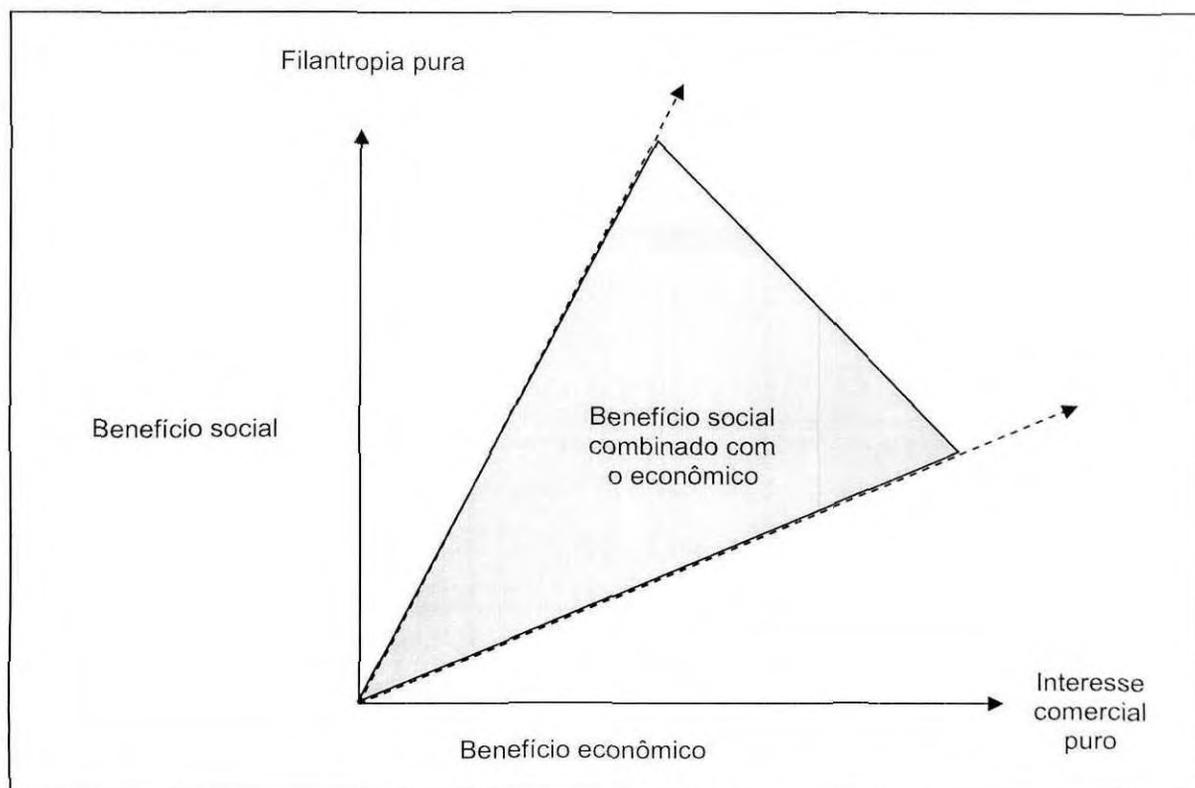


Figura 7: Convergência de interesses.
 Fonte: Porter; Kramer, 2005.

O contexto competitivo, como afirmam os autores, sempre foi importante para as estratégias empresariais, entretanto, mudanças têm feito com que ele se torne ainda mais crucial. Tais mudanças associam-se ao fato de que a base da competitividade passou a ser a produtividade e não mais o custo dos insumos. Nesse contexto, a competitividade moderna é dependente da capacitação dos funcionários, pois é calcada no conhecimento e na tecnologia, da construção de parcerias locais, devido à necessidade de terceirização, de pesquisas, da integração vertical (fornecedores) e da capacidade da empresa em operar em conformidade com regulamentações locais cada vez mais complexas e, ainda assim, conseguir inserir novos produtos e projetos no mercado, que sejam aceitos pela sociedade. Percebe-se, portanto, que tais características indicam que instituições locais e demais condições contextuais são cada vez mais importantes para o sucesso das empresas. E, estas, por sua vez, precisam lidar com um leque maior de variáveis em sua atuação.

O contexto competitivo é composto pela interação de 4 (quatro) elementos do ambiente onde está inserida a empresa e que moldam sua produtividade, são eles:

condições de fatores, condições de demanda, contexto de estratégia, estrutura e rivalidade e indústrias correlatas e de apoio. As empresas podem analisar os elementos e identificar as áreas onde o valor social e o valor econômico são gerados simultaneamente e que são capazes de beneficiar sua competitividade:

a) *condições de fatores (de produção): a produtividade depende de uma série de fatores, dentre elas, a capacitação da força de trabalho, a qualidade das instituições científicas e tecnológicas, a infra-estrutura (estradas, energia etc), disponibilidade de recursos naturais etc. Porter e Kramer (2005) apresentam que ações de RSE têm potencial de aperfeiçoar e melhorar tais fatores, influenciando assim o contexto competitivo da empresa. Investimentos sociais em educação e capacitação de funcionários e comunidade beneficiam a empresa e a sociedade, pois contribuem com a produtividade da empresa e proporcionam educação para pessoas em situação de exclusão ajudando-as a conseguir melhores empregos. Vale citar também investimentos na melhoria da qualidade de vida local, que podem atrair profissionais especializados de outras lugares, e os investimentos em infra-estrutura, apoio à instituições de pesquisa, desenvolvimento sustentável, entre outros, importantes para a atuação empresarial.*

b) *condições de demanda: Porter e Kramer (2006) afirmam que as condições de demanda envolvem o tamanho do mercado local, a adequação dos produtos ao mercado e as exigências do mercado consumidor e, tais fatores, devem ser respeitados pelas empresas, pois influenciam suas atividades. Ações de RSE podem influenciar a qualidade e tamanho do mercado local ao, por exemplo, apoiar iniciativas de acesso à casa própria, segurança pública etc.*

c) *contexto de estratégia, estrutura e rivalidade: de acordo com Porter e Kramer (2005, p.146) “as regras, incentivos e normas que regem a competição num país ou região têm influência fundamental na produtividade”. Para os autores um contexto composto por políticas que propiciem investimentos, iniciativas que combatam a formação de cartéis e monopólios, ações que reduzam a competição etc, configura-se como um lugar atraente para os negócios. As empresas podem contribuir com a criação de um ambiente competitivo mais produtivo e transparente através de suas ações de RSE;*

d) indústrias correlatas e de apoio: Porter e Kramer (2005) afirmam que a produtividade de uma empresa pode crescer consideravelmente se esta tiver a seu dispor indústrias de apoio de alta qualidade. A proximidade com fornecedores bem capacitados reduz custos e promove a interação, a troca de informação e a inovação. As empresas podem influenciar seu contexto competitivo ao fomentar o desenvolvimento de um pólo de indústrias, bem como fortalecer indústrias locais com o desenvolvimento da RSE.

Porter e Kramer (2006) salientam que o “onde” focar as ações de RSE relaciona-se também a criação e fortalecimento de pólos de indústrias correlatas: *o desenvolvimento de ações sociais coletivas (ou individuais) tem potencial de tanto proporcionar a melhoria do desempenho e competitividade de todas as indústrias do pólo quanto a melhoria das condições de vida das comunidades, tendo em vista que as empresas podem influenciar seus ambientes competitivos e criar valor social e econômico através desta influência. Vale ressaltar ainda que as ações sociais coletivas das diferentes indústrias do pólo pulverizam os custos destes investimentos.*

Assim, o “onde” focar as ações de RSE deve ser baseado no contexto em que a empresa está inserida, levando-se em consideração a influência que a empresa possui em seu contexto competitivo e o desenvolvimento de ações sociais estratégicas, ou seja, que gerem valor social e econômico concomitantemente.

3.4.2 A Atuação Social

De acordo com Porter e Kramer (2005), o entendimento do vínculo entre a filantropia corporativa (RSE) e o contexto competitivo auxilia as empresas a definir para “onde” serão direcionados seus investimentos sociais. O “como” relaciona-se, obviamente, às maneiras de realizar esses investimentos. Nesse sentido, os autores (2005, p.150) afirmam que “a consciência dos mecanismos pelos quais a filantropia gera valor aponta às empresas *como* será possível, com suas contribuições, atingir o máximo de impacto social e econômico”.

O “como” contribuir para melhorias sociais e, ao mesmo tempo, gerar valor econômico é apresentado pelos autores na forma de 4 (quatro) princípios⁸: seleção dos melhores beneficiários, sinalização para outros financiadores, melhora do desempenho do beneficiário e avanço do conhecimento e da prática. Estes princípios indicam como a RSE pode evoluir e melhorar o contexto competitivo da empresa, bem como criar valor social e econômico de maneira simultânea. Porter e Kramer (2005) afirmam, ainda, que os esforços para respeitar tais princípios são cumulativos, ou seja, à medida que a empresa cumpre com um princípio estará apta a perseguir o subsequente. A figura 8 apresenta os princípios e a maximização do valor através de ações de RSE. Os princípios propostos são:

- a) seleção dos melhores beneficiários: este princípio relaciona-se ao apoio por parte das empresas a iniciativas sociais de outras organizações ou projetos já existentes. A escolha do beneficiário, ou seja, do projeto ou organização que receberá o apoio da empresa é influenciada por fatores como eficácia do projeto ou organização, suas competências, recursos etc. A escolha exige da empresa pesquisa e análise dos beneficiários que poderão gerar maior impacto social. Para os autores, as empresas que desejam desenvolver ações de RSE relacionadas à sua área de atuação podem empreender tal pesquisa com chances maiores de êxito, bem como valer-se de recursos internos, como recursos financeiros, administrativos e habilidades técnicas de seus funcionários;
- b) sinalização para outros financiadores: a empresa pode divulgar projetos e o trabalho de outras organizações e promovê-los no ambiente empresarial contribuindo para o crescimento da RSE. Este princípio relaciona-se, também, ao fato de o investimento coletivo das empresas na área social ser mais eficaz que a ação isolada de uma empresa, o que pode contribuir com melhora da relação custo-benefício e pulverização dos investimentos;

⁸ Tais princípios foram apresentados pelos autores no artigo “Philanthropy’s New Agenda: Creating Value” na revista Harvard Business Review de novembro/dezembro de 1999. Neste artigo os autores discursam sobre como as fundações filantrópicas podem gerar valor social e, apesar de não terem sido desenvolvidos para a atuação empresarial, os autores afirmam que os 4 (quatro) princípios propostos são válidos também para a RSE (PORTER; KRAMER, 2005).

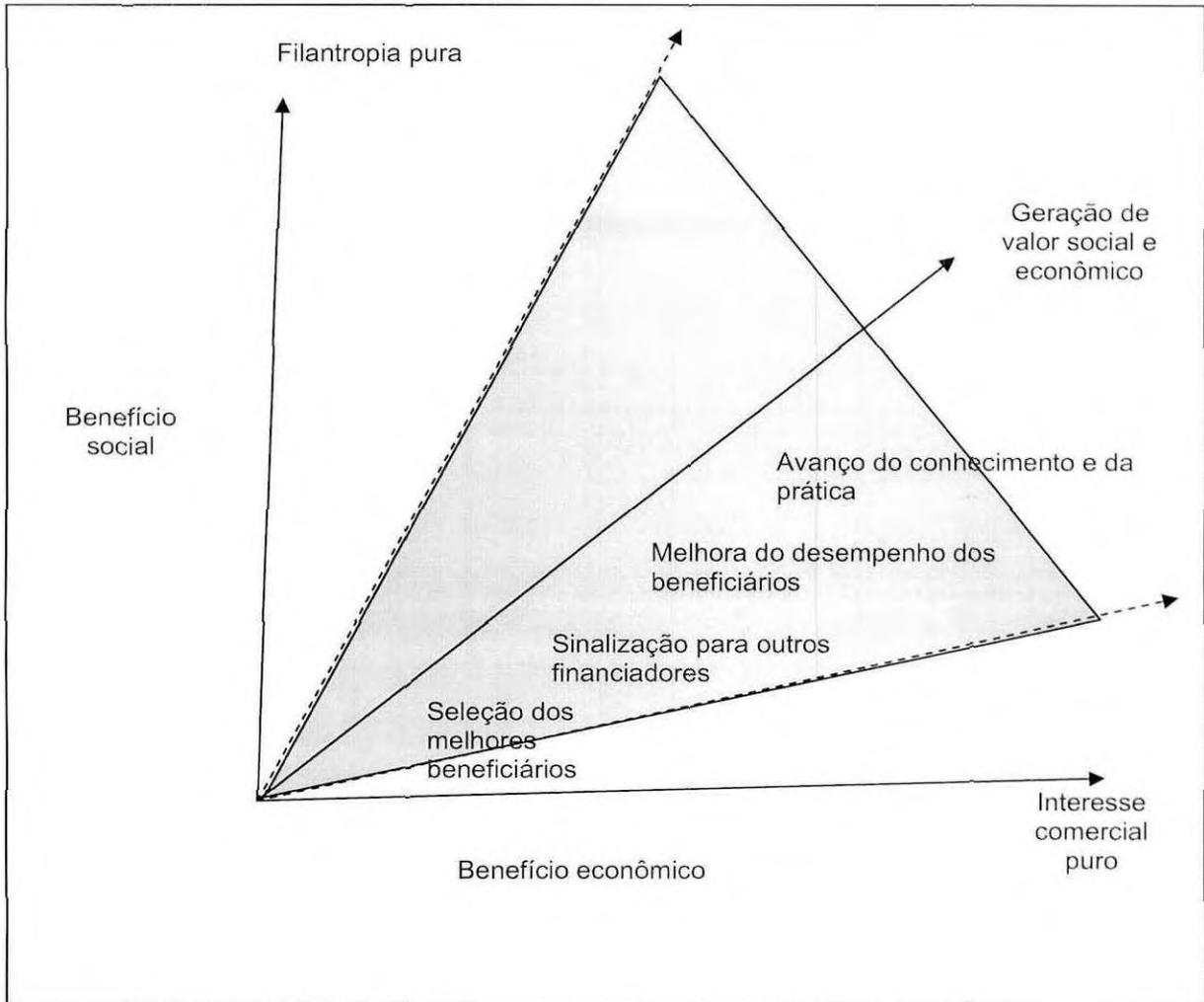


Figura 8: A maximização do valor da filantropia.
 Fonte: Porter; Kramer, 2005.

c) melhora do desempenho do beneficiário: ao apoiar e melhorar a eficácia de projetos e organizações as empresas criam benefícios para a sociedade, aumentando o impacto social e o retorno sobre o investimento. Segundo os autores, as empresas que vinculam a RSE à sua área de atuação e estratégia podem melhorar ainda mais o desempenho dos beneficiários e, conseqüentemente, aumentar o valor social, pois suas competências são extremamente úteis para a resolução de problemas e desenvolvimento de melhorias;

d) avanço do conhecimento e da prática: este princípio associa-se à importância da inovação para resolução dos problemas sociais. Porter e Kramer (2005) asseguram que a inovação é a base para a produtividade em ambos os setores econômico e social e, assim, a maneira mais eficaz de criar

valor social é desenvolver novas formas de enfrentamento dos problemas sociais, bem como difundir essas inovações. O *know-how*, a competência e as habilidades que as empresas têm a chance de incorporar à RSE podem gerar novas formas de atuação social. Isso contribui para a melhoria da eficácia de projetos e OSCs e, devido às suas capacidades de divulgação e comunicação, as empresas podem criar redes de difusão de novas idéias de combate aos problemas sociais.

Percebe-se que o “como” atuar deve considerar a escolha do que será feito, a procura pela adesão e participação de outras empresas em ações de RSE, a promoção de melhorias ao projeto ou organização apoiada e, por fim, o desenvolvimento e divulgação de soluções inovadoras para o enfrentamento dos problemas sociais. Deve-se salientar que a operacionalização do “como” deve estar em consonância com o “onde”, ou seja, o desenvolvimento dos princípios deve corroborar com a atuação social focada no contexto competitivo da empresa, a fim de gerar valor social e econômico.

3.4.3 A Criação de Valor

Porter e Kramer (2005) afirmam que a filantropia corporativa (ou RSE) focada no contexto não está presente na maioria das empresas que têm esse tipo de ação. Para os autores, poucos são os casos de empresas que alinham interesses sociais e econômicos em suas estratégias, ou seja, são poucas as empresas que investem na área social com ações geradoras de valor social e econômico concomitantemente. Entretanto, os autores defendem que a ação social focada no contexto pode e deve ser adotada pelas empresas que perseguem resultados sociais e econômicos a longo prazo e que não utilizam as práticas sociais voltadas para a autopromoção.

As empresas ao estipularem corretamente o “onde” e “como”, ou seja, apoiar as causas certas da maneira certa dão origem a um ciclo virtuoso relacionado à sua atuação social. Porter e Kramer (2005) explicam que o foco nas condições contextuais mais relevantes para sua indústria e estratégia assegura à empresa que suas habilidades serão adequadas e importantes para ajudar os beneficiários a criar mais valor. Por outro lado, ao reforçar o valor criado pelas práticas de RSE em seu setor, a empresa melhora seu contexto competitivo, o que traz benefícios importantes para a empresa e para as causas que apóia.

Da mesma forma que acontece quando as empresas escolhem suas estratégias genéricas e vantagem competitiva, é essencial que a atuação social tenha um foco, e o foco proposto por Porter e Kramer (2005) é o contexto competitivo da empresa. Ou seja, a criação de valor social (e econômico) no que tange à RSE pode ser mais bem alcançada quando os investimentos sociais realizados estiverem relacionados ao contexto competitivo e a área de especialidade da empresa.

Cabe aqui lembrar que a criação de valor e a cadeia de valor estão intimamente relacionadas ao conjunto de atividades que a empresa executa. Assim, a RSE focada no contexto pressupõe que ela esteja integrada às demais atividades da empresa. Nesse sentido, ao invés das atividades de RSE estarem sob o comando exclusivo de um determinado departamento ou área da empresa ou ainda de uma fundação (ou OSC), a empresa em sua totalidade deve engajar-se em um processo organizado de identificação e implantação de uma estratégia de RSE focada na melhoria do contexto. Este processo, apresentado por Porter e Kramer (2005) é composto de 5 (cinco) passos: avaliar o contexto competitivo em toda área geográfica em que a empresa tem presença importante, rever a carteira filantrópica vigente, avaliando até que ponto ela se ajusta ao novo paradigma, identificar as iniciativas de doação correntes e potenciais da empresa em função das 4 (quatro) formas de criação e valor, perseguir oportunidades de ação coletiva dentro do pólo e entre outros parceiros e acompanhar e avaliar os resultados com o mais absoluto rigor.

A avaliação do contexto competitivo associa-se ao fato de que a empresa deve ficar especialmente atenta às limitações contextuais que afetam, de maneira despropositada, suas estratégias frente à concorrência. Porter e Kramer (2005) afirmam que empreender melhorias nessas áreas representa um reforço importante em termos de vantagem competitiva. Os autores também afirmam que quanto maior a especificidade da definição da melhoria contextual a ser feita, maiores serão as chances da empresa de criar valor e alcançar objetivos.

O processo de identificação e implementação de uma estratégia de RSE voltada para a melhoria do contexto demanda que a empresa reveja as ações sociais, se existentes, com o intuito de verificar se essas ações contribuem para a melhoria contextual. Porter e Kramer (2005) afirmam que as ações de RSE presentes na maioria das empresas encaixam-se em uma das seguintes categorias: obrigação comunal (apoio à organizações cívicas, previdenciárias e educacionais)

motivada pela vontade da empresa em ser uma cidadã-modelo; conquista de simpatia (apoio a causas simpáticas à funcionários, clientes e líderes comunitários, associadas a melhorias de relacionamento da empresa); ou, doação estratégica (RSE focada na melhoria do contexto competitivo). Os autores afirmam que é desejável que a empresas migrem para a terceira categoria.

A avaliação das ações sociais existentes e potenciais deve ser feita à luz das 4 (quatro) formas de criação de valor propostas pelos autores, ou seja, a empresa deve ponderar as maneiras pelas quais poderá selecionar os melhores beneficiários de seus investimentos, *sinalizar o caminho para que novas empresas invistam em ações de RSE*, melhorar o desempenho dos beneficiários e contribuir com a criação de conhecimento e práticas relacionadas à RSE.

A RSE focada na melhoria do contexto exige que a empresa procure por oportunidades de ações coletivas dentro do pólo e com outros parceiros, ou seja, requer que a empresa construa parcerias e formas de atuação social que envolvam outras empresas e organizações para a melhoria do contexto e alcance dos objetivos sociais. Para Porter e Kramer (2005) a ação coletiva é mais eficaz que o esforço isolado para criação de valor e melhoria do contexto competitivo.

Por fim, a empresa deve acompanhar e avaliar os resultados dos investimentos sociais rigorosamente. Porter e Kramer (2005) salientam que a monitoração do desempenho é essencial para a melhoria continuada e implementação das estratégias de RSE e quanto mais consistente for o processo de melhoria, maior será o valor agregado. Deve-se ter em mente que as ações sociais de maior sucesso são os compromissos de longo prazo assumidos pela empresa e a sustentação dos investimentos sociais ao longo do tempo requer a monitoração e avaliação dos resultados alcançados.

Assim, o presente trabalho se propõe a inserir na cadeia de valores a RSE, respeitando o “como” e “onde” atuar propostos por Porter e Kramer (2005), bem como identificar se a empresa tem se engajado num processo organizado de identificação e implantação de uma estratégia de RSE focada na melhoria do contexto e criação de valor.

4 METODOLOGIA

O presente trabalho é composto por duas etapas. A primeira destina-se a apresentar o tema através de uma revisão de seu referencial teórico e tem o objetivo de criar uma base conceitual para a construção e análise do estudo de caso, a segunda etapa do trabalho. A primeira etapa, já apresentada na seção anterior, foi feita com base em dados secundários tais como a leitura e exploração de revistas, pesquisa na *internet*, consulta em artigos acadêmicos e livros.

A segunda etapa do trabalho é a apresentação de um estudo de caso desenvolvido junto à empresa Sulcatarinense, considerando-se o ano de 2006. A segunda etapa subdivide-se em 3 (três) partes: a primeira, corresponde à apresentação da empresa; a segunda, é a análise da empresa à luz dos conceitos apresentados na fundamentação teórica; e a terceira, é a proposta de diretrizes para a atuação social estratégica.

De acordo com Gil (1991, p.58) o estudo de caso “[...] é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. Para o autor (1991), o estudo de caso é muito utilizado nas pesquisas exploratórias e Castro (1977) defende a idéia de sua utilização na solução de problemas dos quais os conhecimentos são escassos e rudimentares. Ainda para Castro (1977) o estudo de caso é importante quando se conhece uma pequena parte do todo. Gil (1991) afirma que o estudo de caso é caracterizado por um alto grau de flexibilidade e é recomendável tanto nas fases iniciais em pesquisas sobre temas complexos, na construção de hipóteses ou reformulação do problema, quanto em estudos em que o objeto pesquisado já é conhecido a ponto de poder ser enquadrado em determinado tipo ideal.

Segundo Gil (1991) os estudos de caso possuem algumas vantagens e desvantagens. As vantagens apontadas pelo autor são percebidas nas características de, primeiro, estimular novas descobertas, pois, devido à flexibilidade de planejamento deste tipo de estudo, ao longo da pesquisa, o pesquisador mantém-se atento às novas informações, descobertas e mudanças que poderão solucionar melhor o problema de pesquisa. A segunda característica é a ênfase na totalidade do objeto pesquisado, aspecto que faz o pesquisador voltar-se para as várias dimensões do problema, focalizando-o como um todo. A terceira e última vantagem-característica relaciona-se aos procedimentos de coleta e análise dos

dados que, quando comparados aos de outros delineamentos de pesquisa, são bastante simples. Os relatórios dos estudos de caso geralmente utilizam linguagem relativamente simples e, assim, tornam-se mais acessíveis do que de outros tipos de pesquisa. Por fim, de acordo com Gil (1991), os estudos de caso possuem uma desvantagem e limitação básica que se refere à impossibilidade de generalizar os resultados encontrados. Para o autor, o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de uma pequena parte do todo e, devido a este fato, o estudo de caso de determinado objeto de pesquisa pode não representar as características da população a qual pertence. Entretanto, Gil (1991) defende que os efeitos desta desvantagem podem ser minimizados a partir da escolha do objeto de pesquisa, bem como da capacitação e conhecimento do pesquisador.

Optou-se pelo estudo de caso, pois se pretende, através dele, exemplificar os aspectos a serem discutidos na primeira etapa do trabalho. O estudo de caso também foi escolhido devido à limitação temporal existente para a realização da pesquisa que não permite desenvolver estudos com uma amostra maior de empresas.

Os métodos de coleta de dados para o estudo de caso foram a análise documental, pesquisa em *websites* e entrevistas informais e contato via correio eletrônico e telefone com dirigentes da empresa Sulcatarinense e demais empresas citadas (fornecedores, clientes, parceiras e concorrentes).

O objeto de estudo da pesquisa foi escolhido com base em informações do *website* da Revista Expressão, publicação da área de economia que, desde sua fundação, em 1990, focaliza suas pesquisas, estudos, publicações e artigos na atividade empresarial da região Sul do Brasil. A revista, desde o ano 2000, publica um anuário sobre a atuação social das empresas sulistas e a escolha da empresa para o desenvolvimento do estudo de caso foi feita com base nesta publicação. A empresa escolhida – Sulcatarinense Mineração, Artefatos de Cimento, Britagem e Construção Ltda - obteve destaque no ano de 2005 na área da pesquisa sobre relações com a comunidade e está localizada na Grande Florianópolis, no município de Biguaçu/SC. A empresa desenvolve ações sociais internas e externas e aceitou participar do estudo. Assim, estes 2 (dois) aspectos – a empresa ter sido reconhecida por sua atuação na área social e estar localizada na região da Grande Florianópolis -, aliados à abertura da empresa em facilitar a pesquisa foram os critérios adotados para a definição do objeto de estudo proposto.

5 A EMPRESA SULCATARINENSE⁹

A empresa Sulcatarinense Mineração, Artefatos de Cimento, Britagem e Construção Ltda foi fundada em 1982. Sua sede localiza-se no município de Biguaçu/SC, no localidade chamada Tristeza, na Região da Grande Florianópolis, e seus sócios quotistas são a Construtora Sultepa SA (48,05%) e a PN Turismo Ltda (51,95%). O nascimento da empresa associou-se à necessidade da Construtora Sultepa, localizada no Rio Grande do Sul, em ter uma empresa em Santa Catarina, para execução de suas obras. A Sulcatarinense, então, foi criada como empresa independente da Construtora Sultepa e, inicialmente, operava com o objetivo de suprir vários ramos da engenharia. Suas áreas de atuação eram a construção pesada e a produção e comercialização de pedra britada.

Com o decorrer dos anos e a expansão e desenvolvimento das atividades da empresa, essa também passou a atuar no ramo da construção civil, especificamente na construção de loteamentos a partir de 1985. Atualmente, a Sulcatarinense é reconhecida como uma das maiores empresas de engenharia de Santa Catarina, e objetiva, constantemente, a melhoria de suas atividades. A empresa possui 3 (três) pedreiras em funcionamento, nos municípios de Biguaçu (sede da empresa), Sombrio/SC e Navegantes/SC. A Sulcatarinense já possuiu (duas) outras pedreiras – uma no chamado Morro do Boi em Camboriú/SC e outra em Urubici/SC – que foram desativadas. Seus principais valores são o respeito ao meio ambiente, à comunidade e à legislação vigente. A empresa atua no estado de Santa Catarina e suas atividades podem ser divididas em 3 (três) grandes blocos:

- a) loteamentos: os loteamentos são feitos pela empresa JCP Construções e Incorporações, também localizada no município de Biguaçu, que é contratada para a realizar as obras;
- b) brita industrial: a pedreira produz 8 (oito) tipos diferentes de insumos, pedrisco, pó de pedra, brita 1, brita 2, brita 3/4, areia, base e asfalto, destinados a prover as obras da empresa e, o excedente, a comercialização;
- c) obras públicas: realizadas junto à organismos públicos e por meio de licitações. São divididas em pavimentação, obras de saneamento básico, portos, aeroportos, ferrovias, obras civis (como, por exemplo, os terminais de

⁹ As informações contidas na presente seção foram obtidas através de análise documental, entrevistas semi-estruturadas com gerentes da empresa e pesquisa na *internet*.

integração do sistema de transporte público de Florianópolis, aterros sanitários etc) e obras de artes especiais (elevados, viadutos etc);

Os três blocos de atividades diferem em representatividade, em relação ao faturamento global da empresa. As atividades de loteamento correspondem a 10% do faturamento, as atividades da pedra (produção de brita e derivados e comercialização) a 20% e a execução de obras públicas a 70% do faturamento da empresa. Saliente-se, ainda, que dentre as diversas formas de execução de obras públicas, a pavimentação representa 80% ou mais do faturamento.

5.1 Estrutura organizacional

Atualmente (ano de 2006), a empresa possui 305 funcionários e enquadra-se como média empresa de acordo com a classificação por número de funcionários, adotada pela FIESC (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina). Segundo essa classificação as médias empresas têm de 100 a 499 funcionários. A figura 9 apresenta o organograma da empresa.

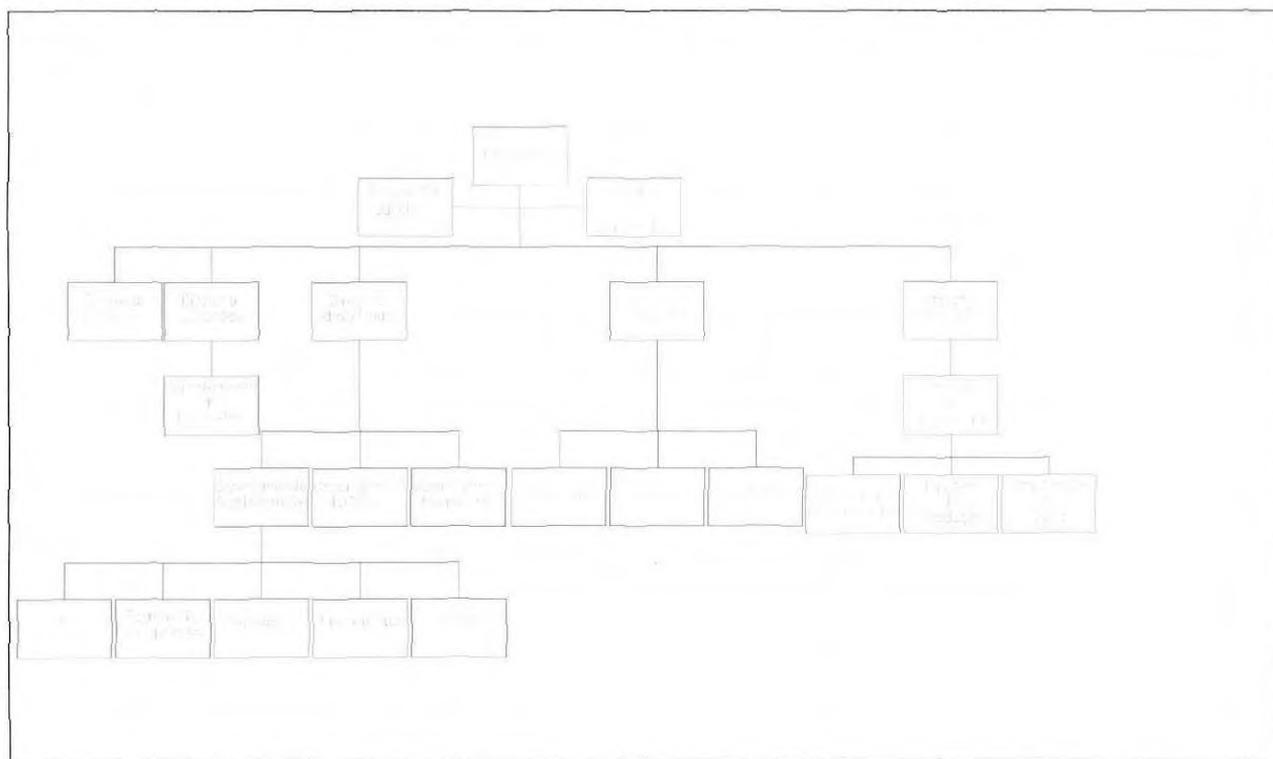


Figura 9: Organograma Sulcatarinense.
Fonte: Sulcatarinense, 2006.

Analisando-se a estrutura da empresa, pode-se afirmar que suas funções são organizadas e agrupadas de acordo com os princípios de departamentalização funcional, que agrupa em um mesmo órgão “[...] atividades afins, ou de mesma natureza, também, ditas de mesma especialidade” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, P.73). Percebe-se que o organograma da empresa apresenta, através das linhas, as relações formais de autoridade e hierarquia, bem como é possível identificar a existência de órgãos de assessoria (Assessoria Jurídica e Comitê da Qualidade). Assim, de acordo com Lacombe e Heilborn (2003) a estrutura organizacional da Sulcatarinense é caracterizada por ser uma estrutura em linha com assessorias e autoridade funcional, cujas principais vantagens são a separação das atividades de planejamento e execução, especialização dos cargos de chefia e tendência à maior integração das diretrizes emitidas, pois há o uso mais extensivo e eficaz da autoridade funcional. Já as desvantagens desse tipo de estrutura são o enfraquecimento do controle disciplinar devido aos “[...] inevitáveis conflitos de autoridade, da maior complexidade e da maior dificuldade de compreensão da organização por parte de alguns empregados” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.127). Maiores esforços para coordenar atividades e a ênfase na separação das atividades e especialização dos dirigentes, que pode impedi-los de assumir posições de comando mais gerais na organização, também configuram como desvantagens.

5.2 Fornecedores

A relação dos fornecedores listada no presente trabalho respeitou a Curva ABC (ou Lei de Pareto). Segundo Slack et al (1996), a Curva ABC é utilizada para classificar diferentes tipos de itens mantidos em estoque quanto a sua movimentação de valor (taxa de uso multiplicado por seu valor individual). De acordo com a Curva ABC os itens do estoque são classificados em 3 (três) classes. Os itens Classe A são aqueles que representam 20% dos itens do estoque e são responsáveis por cerca de 80% do valor total do estoque. Os itens Classe B possuem valor médio, representam cerca de 30% do estoque e 10% de seu valor total. E os itens Classe C possuem baixo valor, pode compreender 50% dos itens em estoque, mas representam somente 10% do valor total do estoque (NIGEL et al, 2006).

No presente trabalho, optou-se por adaptar a Lei de Pareto para eleger os fornecedores mais expressivos para a empresa, ou seja, serão listados os fornecedores que representam 70% ou mais dos custos da empresa (o que seriam os itens A e B). Foi levada em consideração a área de maior representatividade no faturamento da empresa, ou seja, a execução de obras públicas. Serão apresentados, portanto, os fornecedores relacionados a esta área de atuação da empresa. Foram considerados os fornecedores que representam 70% ou mais dos custos da empresa nos últimos 3 (três) anos (muitas das empresas listadas trabalham com a empresa há mais de 3 anos). A lista também traz informações relacionadas à existência de práticas de RSE por parte dos fornecedores. Os principais fornecedores da Sulcatarinense na execução de obras públicas são as empresas¹⁰:

a) Betunel Tecnologia em Asfalto: fornece serviços e produtos asfálticos (matriz na cidade do Rio de Janeiro/RJ). Atua na área social em parceria com as OSCs “Eu Sou” e Centro Presbiteriano Beneficente, ambas localizadas na cidade do Rio de Janeiro;

b) Rudipel Rudnick Petróleo Ltda: material combustível (localizada na cidade de Joinville/SC). A empresa não desenvolve práticas de RSE;

c) concreteiras: são diversas empresas, mas as principais são Supermix, Engemix e Casetex. A Sulcatarinense trabalha com o sistema de permuta, ou seja, fornece o material (brita) em troca da produção do concreto. A matriz da Supermix localiza-se na cidade de Belo Horizonte/MG e possui filiais em vários estados brasileiros, inclusive Santa Catarina e, através de uma empresa associada, presta seus serviços na cidade de Miami, nos EUA. Na área social, a Supermix desenvolve ações internas relacionadas à saúde e bem-estar dos funcionários que extrapolam as obrigações e deveres legais, como campanhas de conscientização relacionadas à saúde. Entretanto, esta prática é presente apenas na matriz da empresa. A Engemix é uma empresa da Grupo Votorantim e atua em diversos estados brasileiros. Em Santa Catarina, a Engemix não desenvolve práticas de RSE e afirma que sua atuação social é aquela praticada pelo Grupo Votorantim que possui, inclusive, um instituto próprio voltado para a gestão de suas atuação de RSE.

¹⁰ As informações sobre as empresas fornecedoras foram obtidas através do endereço eletrônico da empresa (se existente) e/ou telefone.

A Casetex é uma empresa catarinense, situada na cidade de Camboriú e com filiais em outras cidades do estado, e atua somente em Santa Catarina. No que tange à área social, a empresa desenvolve ações internas, como cesta básica e auxílio universidade. No ano de 2007, a matriz apoiou uma OSC chamada "Projeto Criança Feliz" de Camboriú/SC.

d) Orica do Brasil: fornecimento de explosivos. Empresa australiana com filial localizada na cidade de São Paulo/SP. A empresa possui uma fundação chamada "Orica Community Foundation" responsável por doações e apoio à OSCs;

e) CELESC (Centrais Elétricas de Santa Catarina SA): a operadora de energia elétrica é considerada um importante fornecedor devido às atividades da pedreira. A CELESC localiza-se na cidade de Florianópolis/SC e possui e apoia diversos projetos sociais;

f) Repecon, Firestone e Pirelli: lojas fornecedoras de pneus;

g) Cotril-Cifali: fornece materiais para os britadores (mandíbulas e acessórios) e matriz da empresa é na cidade de Goiânia/GO. Na área social a empresa, anualmente, promove uma campanha interna na época do Natal para arrecadar roupas e brinquedos para doação. Todos os anos a empresa também patrocina crianças carentes que lutam judô.

h) Máquinas Furlan Ltda: fornecedora de mantas e mandíbulas para britadores (localizada na cidade de Limeira/SP). A empresa apoia as OSCs Junior Achievement da cidade de São Paulo (JASP), a Associação de Reabilitação Infantil Limeirense da cidade de Limeira (ARIL) e a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Limeira (APAE);

i) Linck SA: fornece máquinas e equipamentos (matriz na cidade de Porto Alegre/RS). A empresa tem unidades do Projeto Pescar, sendo que este projeto e a Fundação Projeto Pescar foram fundados por Geraldo Tollens Linck (já falecido), ex-presidente da empresa;

j) Protensul Pré-Fabricados Ltda, Cimenbloc Pré-Moldados Ltda e Cimentão: empresas localizadas na região da grande Florianópolis e fornecedoras de tubos de concreto. A Sulcatarinense opera também na forma de permuta com tais empresas. Na área social, a Protensul disponibiliza ajuda aos funcionários para a construção de suas casas (doação de materiais). A Protensul, bem como a Cimenbloc (com atuação social análoga à Protensul),

são empresas pertencentes ao Grupo Jair Philippi, e a diferença entre elas é que a Protensul produz pré-moldados para construção pesada, e a Cimenbloc para construções de pequeno porte. Já a atuação social da empresa Cimentão caracteriza-se por doações de materiais de construção.

k) Futura Comércio de Materiais de Escritório e Informática: móveis e material de escritório. Como atividade na área social, a empresa apóia a unidade do Projeto Pescar da Sulcatarinense;;

l) Aquinpel Suprimentos para Informática, Escritório e Papelaria: material de escritório. A empresa não apóia nem possui projetos na área social.

O sistema de permuta não gera custos para a empresa, pois os insumos produzidos por ela são recursos importantes para as empresas concreteiras e de pré-fabricados de cimento. A brita, principal insumo utilizado por essas empresas, configura como moeda e seu preço, na permuta, é mais baixo que o preço de mercado. Todavia, a empresa tem evitado utilizar o sistema de permuta, pois muitas empresas acabam comercializando os insumos.

A título de complementação, os principais fornecedores das atividades da pedreira (segunda área mais representativa quanto ao faturamento da empresa) são as empresas concreteiras Supermix, Engemix e Casetex e as empresas de pré-moldados Cimentão, Cimembloc e Protensul.

5.3 Clientes e principais obras

Da mesma forma que os fornecedores, optou-se por listar os clientes, também, de acordo com Curva ABC adaptada, ou seja, são apresentados os clientes responsáveis por 70% ou mais das receitas da empresa nos últimos 3 (três) anos (muitas das organizações listadas são clientes da empresa há mais de 3 anos). Levando-se em consideração a área de execução de obras públicas, os clientes da empresa são órgãos públicos em seus três níveis (municipal, estadual e federal). No nível municipal podem ser citadas as Prefeituras Municipais das cidades de Florianópolis, São José, Biguaçu, Palhoça, São João Batista, como os principais clientes. No nível estadual o DEINFRA/SC (Departamento de Infra-Estrutura de Santa Catarina) e no nível federal o DNIT (Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes). A atuação social da organizações públicas parece bastante óbvia, pois elas são, por natureza, destinadas a servir o interesse público.

A lista abaixo compreende as principais obras da empresa realizadas nos últimos 3 (três) anos. Há algumas obras importantes realizadas há mais tempo e algumas ainda em execução. As obras estão divididas nas áreas que formam o bloco de execução de obras públicas:

- a) pavimentação: rodovia BR101 trecho norte; rodovia SC283 (trecho Caibí - Mondaí); rodovia SC430 (trecho Cruzeiro – Vacas Gordas); rodovia SC408 (trecho São João Batista – Major Gercino); rodovia BR101 trecho sul (em execução), realizada pelo consócio SIM formado pelas empresas Sulcatarinense, Iecsa e Momento Engenharia; Avenida das Torres (São José); Beira-mar de São José (São José/SC) uma parte concluída e outra em execução; Beira-mar Continental (em execução) no bairro Estreito em Florianópolis/SC; vias marginais da BR101 em Palhoça/SC (em execução); diversas ruas de Florianópolis/SC (em execução);
- b) obras de saneamento básico: Estação de Tratamento da cidade de Joinville/SC;
- c) portos: prolongamento dos moles de porto de Laguna/SC, em execução e realizada através de um consócio entre as empresas Sulcatarinense, Carioca Christiani Nielsen Engenharia e Construções e Comércio Camargo Correia;
- d) aeroportos: restauração da pista do Aeroporto Internacional Hercílio Luz em Florianópolis/SC; construção do Aeroporto Regional do Planalto Serrano em Correia Pinto/SC (em execução);
- e) ferrovias: contorno ferroviário de Jaraguá do Sul/SC (em execução);
- f) obras civis: Terminais de Integração do Sistema Integrado de Transporte de Florianópolis/SC; aterro sanitário de Palhoça/SC;
- g) obras de artes especiais: elevador do bairro Itacorubi em Florianópolis/SC.

Os clientes da área de loteamento, a título de complementação, são empresas privadas, como a Habitasul SA (matriz em Porto Alegre/RS), Shopping Itaguaçu e Vonpar SA de Santa Catarina. Como exemplos de obras de loteamentos, podem ser citados os loteamentos Saulo Ramos (obra antiga) e em Jurerê Internacional (este da Habitasul), em Florianópolis/SC, e o loteamento Santa Catarina, em Biguaçu/SC.

5.4 Área de atuação e principais concorrentes¹¹

As empresas concorrentes apresentadas relacionam-se ao bloco de atividades de execução de obras públicas. As empresas concorrentes participam de licitações junto aos órgãos municipais, estaduais e federais a fim de prestarem serviço nas 3 (três) esferas públicas. De acordo com Renato Prado (gerente da qualidade), os principais concorrentes da Sulcatarinense, na execução de obras públicas, são a Setep Topografia e Construções Ltda, Saibrita Mineração e Construções Ltda e Pedrita Planejamento e Construção Ltda..

A Setep Topografia e Construções Ltda, empresa localizada na cidade de Criciúma/SC foi fundada em 1970 e trabalhava, inicialmente, com levantamentos topográficos. Com o decorrer dos anos a empresa passou a atuar na execução de obras públicas e na construção e pavimentação de rodovias. A empresa, ao contrário das demais concorrentes da Sulcatarinense, não possui pedreira própria. A atuação da empresa se dá somente em Santa Catarina. No que tange à atuação social da empresa, a SETEP empresa faz doações, como material de construção e escolar, e tem projeto social próprio. Entretanto, é política da empresa não divulgar suas ações na área social.

A Saibrita Mineração e Construção Ltda, fundada em 1977, está localizada em São José/SC e atua somente em Santa Catarina. A empresa atuava no Rio Grande do Sul, no município de Charqueadas, mas o escritório lá existente está em processo de extinção. A empresa possui 3 (três) pedreiras, localizadas nos municípios de Maracajá, Palhoça e São José, todos em Santa Catarina, e atua na área de produção de brita, construção e pavimentação de rodovias, execução de obras públicas, entre outros. A atuação social da empresa caracteriza-se pela doação de material produzido nas pedreiras para creches, escolas, igrejas, centros comunitários e pessoas da comunidade. Doações em dinheiro também são feitas, em casos especiais.

A Pedrita Planejamento e Construção Ltda localiza-se em Florianópolis/SC e iniciou suas atividades no ano de 1973. A empresa possui pedreira própria, também localizada em Florianópolis, e atua nas áreas de produção de brita, construção e pavimentação de rodovias e loteamentos. As atividades da empresa são

¹¹ Informações obtidas via correio eletrônico com o gerente da qualidade e via telefone com dirigentes das empresas concorrentes.

desenvolvidas em Santa Catarina, principalmente no entorno da cidade de Florianópolis. Na área de RSE, a empresa investe na recuperação de sua pedreira e a empresa possui um sistema de gestão ambiental. A Pedrita foi a primeira pedreira do Brasil a obter o selo de certificação ambiental ISO 14001. E, em contato com a empresa, esta afirmou desenvolver ações de SER internas.

5.5 Responsabilidade Social¹²

A Sulcatarinense investe na responsabilidade social em termos ambientais (Horto Florestal) e projetos sociais, voltados à educação, em parceria como o SESI (Serviço Social da Indústria) e Fundação Projeto Pescar. Há também doações pontuais para escolas, asilos, creches, centros de reabilitação, brindes para rifas etc. Considerando-se que a RSE deve contemplar diversos *stakeholders*, internos e externos, a RSE praticada pela empresa também engloba o cumprimento de obrigações e deveres com seu público interno. A análise da atuação social interna e externa, em termos de investimentos, da Sulcatarinense será feita em parte específica com base no balanço social da empresa.

Não há planejamento estratégico para as práticas de RSE da empresa, bem como a avaliação das ações sociais é escassa, embora a empresa considere relevante realizar investimentos sociais. Em entrevista semi-estruturada com gerentes da empresa, a gerente comercial, principal responsável pelas práticas sociais da Sulcatarinense, discorre sobre a importância da RSE para a empresa e planos de desenvolvimento, no sentido de planejar melhor as atividades na área social:

Atuamos nesta área, pois acreditamos que não podemos crescer de forma isolada. A Sulcatarinense está inserida em uma comunidade de extremo risco social, daí o motivo de atuarmos focados na nossa comunidade e nossos colaboradores. Exceção é dada ao trabalho ambiental, que incluímos além da comunidade em torno, as obras que executamos. Não há um planejamento estratégico específico, inclusive estamos iniciando um trabalho que englobará a empresa como um todo neste sentido. Nós pretendemos desenvolver a comunidade, para que cresçamos juntos e os resultados já são visíveis. Esperamos contribuir de forma crescente.

Apesar da empresa afirmar, em relação a todas suas formas de atuação social, que resultados positivos têm sido percebido pela empresa e comunidade, nao

¹² As informações contidas na presente seção foram obtidas através de análise documental, entrevistas semi-estruturadas com gerentes da empresa e pesquisa na *internet*.

há avaliação sistemática das atividades da empresa no campo social. A empresa tem conquistado, ao longo dos anos, prêmios e reconhecimento nessa área, o que pode ser uma forma de avaliação das práticas de RSE, mas que não anula a necessidade de maior avaliação das ações sociais. Os prêmios conquistados pela empresa na área social são: o presidente da empresa José Portella Nunes recebeu o título de "Cidadão Biguaçuense", na cidade de Biguaçu/SC, pelos serviços prestados pela Sulcatarinense para o desenvolvimento da cidade (1998); IV Prêmio Expressão de Ecologia (categoria controle da poluição/mineração), concedido pela Editora Expressão, em 1998; Prêmio Empresa Cidadã, concedido pela ADVB-SC (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing de Santa Catarina) nos anos de 1999, 2004, 2005 e 2006; Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (2004); Prêmio Grand Prix da Construção (categoria execução de obras públicas), recebendo o Troféu Emílio Baumgart, em 2001;

Não existe, na estrutura organizacional da empresa (figura 9), um departamento ou área específica para as atividades de RSE, bem como não há profissionais com formação específica associada à gestão ou desenvolvimento social. A atuação social da empresa é coordenada por 3 (três) pessoas: Carolina Portella (gerente comercial), que está há 4 (quatro) anos na empresa, Renato Prado (gerente de qualidade), há 3 (três) anos na Sulcatarinense e Roberto Guedes (orientador da unidade do Projeto Pescar na empresa), na empresa desde 2005. Observando-se o organograma da empresa, disposto na figura 1, a gerente comercial encontra-se na Diretoria Comercial, o gerente da qualidade trabalha junto ao Comitê da Qualidade e orientador da unidade do Projeto Pescar, por sua vez, não aparece em departamento ou área na figura, pois, como já mencionado, a empresa não possui uma área específica destinada à sua atuação social. Além da Diretoria Comercial e do Comitê da Qualidade, o Departamento Financeiro também participa das ações sociais da empresa, sendo responsável pela compilação de tudo o que foi gasto e investido e apoiando a elaboração do balanço social.

A gerente comercial é responsável pelo bloco de atividades relacionado aos loteamentos. No que tange às atividades associadas à atuação da empresa, ela é a principal responsável, pois é encarregada do gerenciamento das atividades da empresa na área social. Ela planeja os investimentos anuais que deverão ser feitos na área social; é responsável por aprovar todo o tipo de doação feita pela empresa (mudas, dinheiro, material para construção, brindes para rifas etc); acompanha as

atividades do SESI; é articuladora de treinamento e coordenadora da unidade Projeto Pescar, na empresa, e planeja as ações de desenvolvimento do SESI e do Projeto Pescar. A gerente comercial é responsável, ainda, pela coordenação dos treinamentos dos funcionários da empresa.

O gerente da qualidade é responsável pela obtenção do selo de qualidade ISO9001 na empresa¹³ e possui, na área social, maior ligação com as atividades do Horto Florestal e do SESI. Quanto ao Horto Florestal, ele é responsável pela aprovação das compras de material para manutenção e desenvolvimento, pela liberação e distribuição de mudas, pelo controle da quantidade de mudas e pelo planejamento das atividades de Mário (jardineiro), que executa as atividades diárias e pela organização da agenda de visitas (escolas, empresas, universidades, prefeituras, comunidade). As atividades executadas pelo gerente comercial relacionadas ao SESI são: as aprovações de compra dos materiais para as aulas, pagamento ao SESI, organização das atividades externas (visitas, palestras). Quanto à unidade do Projeto Pescar, ele é membro do comitê e participa de reuniões, acompanha as atividades da unidade e propõe diretrizes. Também é responsável pelo encaminhamento das doações, sejam elas do Horto ou de outra natureza, após aprovação, pelo arquivamento das doações (feitas via documento), contato com organizações, principalmente o SESI, e participação em reuniões externas relacionadas à área social, e por atividades associadas à responsabilidade social interna da empresa, como a Unidade Móvel para tratamento odontológico e participação na CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes).

O orientador da unidade do Projeto Pescar é responsável por selecionar os alunos, ministrar as aulas, organizar atividades e resolver problemas relacionados aos alunos e envolve-se em outras atividades, como suporte ao trabalho realizado pelo gerente da qualidade, solução de problemas com funcionários, realização dos treinamentos dos funcionários e suporte às atividades do SESI (encaminhamento de pessoas interessadas nos cursos).

Nas subseções seguintes são apresentadas as formas de atuação social existentes na empresa.

¹³ A ser obtido no ano de 2007.

5.5.1 Horto Florestal

Na área ambiental a empresa busca reduzir ao máximo os impactos ambientais de suas obras, a partir da constante qualificação de sua equipe e recuperação de áreas degradadas. O projeto ambiental da empresa, iniciado em 1996, é o Horto Florestal que está localizado na sede da empresa, no município de Biguaçu/SC, e consiste na plantação e cultivo de sementes de mudas de espécies da mata atlântica.

O Horto Florestal surgiu da necessidade de recuperação de uma área degradada no município de Balneário Camboriú, no chamado Morro do Boi, onde se localizava uma pedreira da empresa. Neste local foi montada uma pequena estrutura do Horto (cultivo de mudas, adubo), que depois foi transferida para a sede da empresa, em Biguaçu/SC, onde a Sultacatarinense investiu em sua estruturação. O Horto possui mais de 30 mil mudas, entre espécies nativas e ornamentais. Atualmente 3 (três) pessoas participam da administração e manutenção do projeto: o gerente da qualidade, Edson (geólogo), há 19 anos na empresa, e Mário (jardineiro) que trabalha há 8 (oito) anos na Sulcatarinense e é o funcionário responsável pelas atividades de rotina do Horto: cuidar das plantas, separar mudas e limpar canteiros.

O projeto Horto Florestal tem o intuito de promover a mineração sustentável, através do reflorestamento de pedreiras e obras da empresa. O projeto é muito procurado por OSCs, fundações, pessoas da comunidade, prefeituras, empresas e escolas para visitação e doação de mudas. E, mensalmente, a empresa recebe desde escolas até pessoas da comunidade local que queiram conhecer e obter mudas. A solicitação de mudas é feita por documento contendo o número de mudas e sua utilização. Doações para pessoas da comunidade são feitas de maneira mais informal, quando em pequena quantidade. Doações de mudas, também, são feitas para apoiar campanhas ligadas à ecologia, desenvolvidas por organizações públicas e privadas.

A empresa não sabe mensurar os resultados já obtidos com o Horto Florestal, como utilização de mudas em suas obras, participação em campanhas, número de doações, pois não há avaliação sistemática das atividades. Contudo, a empresa alega que o projeto é muito importante no que tange ao relacionamento entre a empresa e a comunidade, bem como com as organizações que a procuram. A única avaliação feita relaciona-se ao número de mudas doadas e ao número de visitas

feitas ao Horto Florestal, porém esses números se referem apenas aos anos de 2005 e 2006. Em 2005, foram doadas 6 383 mudas e, em 2006, 21 060. O número de visitas em 2006 foram 5 (cinco) escolas e 4 (quatro) universidades, sendo que a empresa não sabe o número das demais organizações que a procuraram, como prefeituras e OSCs, e não há registros das visitas dos anos anteriores. Há planos, para 2007, da empresa executar maior controle sobre a quantidade de mudas doadas e das visitas realizadas.

5.5.2 Projetos de Educação¹⁴

Os projetos sociais desenvolvidos voltados à educação atendem os funcionários da empresa, seus familiares e pessoas da comunidade. Estes projetos tiveram início com o programa do Governo Federal “Por um Brasil Alfabetizado” com o objetivo de erradicar o analfabetismo no Brasil e realizado em parceria com o SESI. A Sulcatarinense foi a primeira empresa de Santa Catarina a aderir ao projeto e este teve início, na empresa, em agosto de 2003, com o intuito de ser um projeto de educação voltado para seus funcionários. Neste projeto, o SESI disponibilizou material didático e professor para ministrar as aulas na empresa. A Sulcatarinense, por sua vez, proporcionou a estrutura necessária, que incluía sala de aula, alimentação e transporte, para que os funcionários, após o expediente, pudessem freqüentar as aulas durante 3 (três) dias da semana (de segunda à quarta-feira, das 19:00h à 21:30h). O curso teve duração de 7 (sete) meses e a solenidade de formatura da turma contou com 9 (nove) formandos, sendo que 4 (quatro) eram considerados analfabetos, ou seja, nunca haviam freqüentado uma escola. A festa de formatura teve a participação dos familiares dos formandos, funcionários da empresa, autoridades políticas, fornecedores e clientes, com o objetivo de prestigiar aqueles que se esforçaram e conquistaram o diploma.

Após a formatura da turma do projeto “Por um Brasil Alfabetizado” a empresa decidiu continuar investindo na formação inicial de seus funcionários. Também em parceria com o SESI, foi formada a turma de Ensino Fundamental de Educação de 1ª. a 4ª. série, que também atendeu familiares dos funcionários. Vale ressaltar,

¹⁴ As informações contidas na presente seção foram obtidas através de análise documental e entrevista semi-estruturada com Pâmela Demeterco, do SESI da cidade de São José, Maria Aparecida Correa, do CEJA de Florianópolis e Renato Prado da Sulcatarinense.

entretanto, que este projeto voltado para a alfabetização, foi descontinuado pela empresa devido ao alto número de desistências (a turma iniciou com 27 alunos e terminou com apenas 13) e pouca demanda. A empresa afirma que este projeto pode ser resgatado. Ainda existem analfabetos na empresa, cerca de 8 (oito) funcionários, mas a política de contratação de novos funcionários não mais admite pessoas analfabetas. As razões para o reinício do curso de alfabetização são, apesar da empresa não mais contratar pessoas analfabetas, muitos dos novos funcionários sabem apenas ler e escrever e sentem necessidade de aprimorar sua educação e tais funcionários sentem dificuldade de fazer cursos supletivos.

Com a formatura da turma do “Por um Brasil Alfabetizado” em março de 2004, a empresa aliou-se ao SESI para formar a primeira turma do Telecurso 2000 de 1º. Grau (5ª. a 8ª. série), pois foram constatadas diferentes necessidades na empresa: tanto pessoas com necessidade de alfabetização quanto pessoas já alfabetizadas que não possuíam 1º. Grau. O Telecurso 2000 de 1º. Grau não teve relação alguma com o programa federal, ou seja, foi uma iniciativa própria da empresa, foi mantido por ela, também atendeu dependentes dos funcionários e teve duração de 18 meses. O SESI foi responsável por disponibilizar professores e material didático para as aulas e a empresa disponibilizou transporte, alimentação e espaço necessário. As aulas foram ministradas às terças e quintas-feiras, das 18:30h às 20:30h. No ano de 2005 houve a formatura da turma. Vale ressaltar que até a formatura da primeira turma, o SESI trabalhava em parceria com o CEJA (Centro de Educação de Jovens e Adultos) e GEREI (Gerência Regional de Educação e Inovação) da cidade de Florianópolis, pois não podia emitir os certificados dos alunos e estes órgãos eram os certificadores. O SESI aplicou a metodologia do Telecurso 2000 de 1º. Grau e ministrou as aulas. A turma do Telecurso 2000 de 1º. Grau era composta por 14 alunos e todos se formaram.

Contudo, no início de 2006 e abertura de uma nova turma de Ensino Fundamental (5ª. a 8ª. série) e a primeira turma de Ensino Médio, o SESI já possuía metodologia própria e autorização para certificar. Foram formadas, então, 2 (duas) turmas – Ensino Fundamental (5ª. a 8ª. séries) e Ensino Médio – com duração do curso de 18 meses e nos mesmos moldes que os outros projetos de educação: o SESI é o executor e disponibiliza material didático e professores e a Sulcatarinense responsabiliza-se por organizar o espaço físico em suas dependências e fornecer transporte e alimentação. As aulas do Ensino Fundamental ocorrem nas terças e

quintas-feiras das 18:30h às 20:00h e as aulas do Ensino Médio nas segundas e quartas-feiras, no mesmo horário. As aulas estão previstas para terminar em junho de 2007 e seguem a metodologia de aulas modularizadas, ou seja, as disciplinas são ministradas em blocos e são aceitos alunos desistentes no início de cada bloco. O SESI visita a empresa, mensalmente, para executar a supervisão pedagógica, que inclui atividades de avaliação pedagógicas e dos alunos e planejamento de atividades relacionadas ao curso (cronograma de disciplinas, por exemplo), sendo que os responsáveis pelas atividades do SESI na empresa são a gerente comercial e o gerente da qualidade.

Vale apontar que, caso as vagas dos cursos de Ensino Fundamental e Médio, não sejam ocupadas pelos funcionários e seus dependentes, a empresa as disponibiliza para a comunidade em seu entorno. Não é política da empresa destinar as vagas para pessoas que não sejam do seu quadro de funcionários, pois, a princípio, o projeto em parceria com o SESI são voltados para o público interno da empresa. Entretanto, as turmas podem ter, no máximo, 40 alunos e, se não forem preenchidas por funcionários, são abertas para familiares e pessoas da comunidade. O número de alunos das turmas, no bloco da disciplina de novembro de 2006, era de 29 alunos na turma de Ensino Fundamental, sendo que 7 (sete) eram funcionários da empresa e 22 externos e, a turma de Ensino Médio, era composta por 28 alunos (14 funcionários da empresa e 14 externos). Não foram disponibilizadas informações sobre os demais blocos de disciplinas.

Ambos os cursos sofrem com o problema de desistências de alunos, pois muitos deles não conseguem conciliar a rotina de trabalho com as aulas ou têm outros compromissos. A empresa motiva os participantes a continuar a estudar e tem tentado recuperar desistentes, pois como os cursos são modularizados, ou seja, é ministrada uma disciplina de cada vez (em blocos), a empresa tem aceitado reingressos (desistentes e novos alunos que queiram participar das aulas).

Quanto às despesas relacionadas aos projetos, a empresa paga, por curso, R\$ 2.000,00 (dois mil reais) por mês ao SESI e desembolsa R\$1.000,00 (mil reais) para alimentação (para ambos os cursos) e R\$300,00 em transporte (também para ambos os cursos). A alimentação (lanche) é feita no restaurante Paladar, localizado na empresa, e o transporte é feito com ônibus próprio da Sulcatarinense.

A Sulcatarinense não sabe afirmar quais os impactos que os projetos em parceria com o SESI já trouxeram para a empresa, ou seja, a empresa não sabe se

a produtividade, motivação, entre outros, dos funcionários foram alterados a partir da participação nos projetos, pois não há avaliação sistemática das atividades associadas ao projeto. Entretanto, a empresa acredita que o curso tem auxiliado os funcionários e pessoas da comunidade na conclusão de sua formação.

A empresa desenvolve ainda um projeto de educação voltado especialmente para jovens da comunidade local, o Projeto Pescar. Optou-se por destinar subseção específica para este projeto.

5.5.3 Projeto Pescar: Unidade José Portella Nunes

A Sulcatarinense conheceu o Projeto Pescar por meio da Construtora Sultepa SA com sede na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, aproximadamente 2 (dois) anos antes da abertura da primeira turma do projeto. A Sultepa já participava do projeto e motivou a Sulcatarinense a aderir à causa. A Fundação Projeto Pescar é uma organização sem fins lucrativos, sediada na cidade de Porto Alegre/RS, que trabalha com o sistema de franquias sociais para promover a educação e cidadania para jovens, através da criação de unidades de educação nas empresas franqueadas. A primeira turma foi aberta no ano de 2003 e a Fundação Projeto Pescar auxiliou a Sulcatarinense a implantar a unidade, além de orientá-la no recrutamento e seleção do orientador e dos jovens participantes. A formatura da primeira turma foi realizada no fim de 2004. No ano de 2005, a segunda turma se formou, bem como a terceira turma completará o curso em dezembro de 2006.

A unidade José Portella Nunes, do Projeto Pescar da Sulcatarinense, assim chamada a partir do final de 2005, em homenagem ao Engenheiro José Portella Nunes (vice-presidente da Fundação Projeto Pescar, em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, e presidente da empresa Sultepa SA), promove o Curso Preparatório de Mecânica Básica, cujo tempo de duração é de 8 (oito) meses com 693 horas/aula por turma. A escolha do curso levou em consideração o mercado de trabalho. De acordo com Carolina Portella (articuladora de treinamento do Projeto Pescar na Sulcatarinense), a empresa considerou que o mercado de trabalho relacionado à atividades da mecânica é mais amplo que o mercado de trabalho da atividade fim da empresa (mineração, pavimentação de rodovias, construção de loteamentos).

O curso conta com uma articuladora de treinamento (Carolina Portella), um orientador (Roberto Guedes) e um membro do comitê que auxilia nas decisões da

unidade (Renato Prado). O comitê, formado pelas 3 (três) pessoas citadas, tem o objetivo de tomar decisões pertinentes à unidade, planejar as despesas, bem como os rumos do projeto. A articuladora de treinamento configura como uma facilitadora entre a unidade José Portella Nunes e a Fundação Projeto Pescar, em Porto Alegre/RS.

O objetivo do projeto na empresa é capacitar jovens, de ambos os sexos, na faixa etária de 16 a 18 anos, moradores da comunidade vizinha à empresa e em situação de risco social, possibilitando sua entrada no mercado de trabalho e dando-lhes condições de contribuir, de forma positiva, para um Brasil melhor.

Um requisito básico para os participantes do projeto é o jovem candidato estar estudando em escola formal e/ou retornar à escola no início das atividades da unidade. Assim, as aulas na unidade são uma atividade paralela ao estudo formal dos jovens. As facilidades oferecidas gratuitamente pela unidade para os alunos são o curso de auxiliar de mecânica, alimentação, transporte (residência – empresa – residência), material didático e uniformes (ambos também gratuitos por natureza). A seleção dos alunos é feita com base em entrevista, avaliação de conhecimentos em língua portuguesa e matemática e visita domiciliar, para conhecer melhor a realidade vivida pelos interessados no curso.

As aulas são ministradas por um orientador qualificado pela Fundação Projeto Pescar. O curso é dividido em dois módulos – Formação Técnica, que corresponde a 40% da carga horária, e Cidadania (60% da carga horária) – que são ministrados de maneira mesclada, ou seja, durante todo o curso os alunos têm contato com matérias de ambos os módulos. As aulas teóricas são expositivas e realizadas em uma sala que também é utilizada pelos cursos do SESI. As aulas práticas são realizadas na oficina montada exclusivamente para a unidade do projeto na empresa. A empresa motiva seus funcionários a participarem do projeto, a fim de envolver todos na organização, e muitos deles são voluntários que contribuem para a formação dos jovens com suas vivências pessoais e profissionais. Entretanto, com o passar dos anos a participação dos funcionários se tornou menos expressiva. Quanto a isso, o comitê tem planos de desenvolver, para 2007, formas para motivar os funcionários a contribuir mais para o projeto, como, por exemplo, a criação de padrinhos (funcionários) para cada aluno da unidade. A Sulcatarinense desenvolve outras atividades complementares ao projeto: palestras com voluntários (GAPA – Grupo de Apoio à Prevenção da Aids de Florianópolis, UNISUL – Universidade do

Sul de Santa Catarina, dentistas, médicos), visitas em empresas e organizações (Retífica Scarduelli, Presci Casti, fabricante de peças em aço, INFRAERO, Autopeças e Serviços Déco), além de visitas culturais, como teatro e cinema (CIC – Centro Integrado de Cultura, TAC – Teatro Álvaro de Carvalho) e atividades esportivas (escola de surf, academia).

A empresa acredita que a comunidade tem aceitado positivamente o projeto e que ele tem contribuído para a melhoria das condições de vida dos alunos e duas famílias, pois a cada ano que passa as vagas têm sido mais disputadas. Tal constatação é feita com base no número de inscritos no projeto, que vem crescendo anualmente. Da mesma forma que o Horto Florestal e o projeto de educação do SESI, não há avaliação sistemática das atividades da unidade do Projeto Pescar. A avaliação realizada diz respeito ao número de alunos empregados durante e após o curso: até 2005, 75% dos alunos conseguiam emprego devido à participação no Projeto Pescar e, em 2006, este percentual será de 100%. A colocação no mercado de trabalho é auxiliada pela Sulcatarinense. Como avaliação, a Fundação Projeto Pescar orienta as empresas franqueadas a elaborarem um balanço de atividades e prestarem contas às empresas parceiras. Todavia, o que se percebe na Sulcatarinense, são as avaliações descritas anteriormente no presente parágrafo.

Os investimentos necessários para a implantação e manutenção da unidade do Projeto Pescar, segundo informações dadas pela Fundação Projeto Pescar, estão dispostos na tabela 1. O cálculo feito pela Fundação considerou uma turma entre 15 e 20 alunos e curso com duração de 10 (dez) meses. A Fundação também considerou que os desembolsos com uniformes, processo de seleção e formatura acontecem 1 (uma) vez ao ano:

Tabela 1: Investimento médio para implantação e manutenção de uma unidade do Projeto Pescar (em R\$).

Itens	Valor Mensal por Unidade	Total Anual
Salário do Orientador + encargos	2.200,00	26.400,00
Café, almoço ou lanche para os jovens	250,00	2.500,00
Seguro de vida em grupo para os jovens	200,00	2.000,00
Uniforme	100,00	1.000,00
Contribuição Contratual de Supervisão e Acompanhamento	600,00	7.200,00
Transporte	???	???
Processo de seleção	30,00	300,00
Evento de Formatura	50,00	500,00
Total	3.430,00	39.900,00
Parcerias	???	???

Fonte: Fundação Projeto Pescar, 2006.

Dentre os itens da tabela, as únicas despesas da empresa são o salário do orientador e seus encargos; a contribuição contratual de supervisão e acompanhamento paga para a Fundação Projeto Pescar; o seguro de vida em grupo para jovens; o transporte, feito com ônibus da empresa; o processo de seleção e o evento de formatura. O valor do salário do orientador é uma média dos salários dos orientadores das unidades do projeto em nível nacional e a empresa franqueada pode, ou não, adotá-lo. No caso da Sulcatarinense, o salário do orientador segue o Sindicato da Construção Pesada (Sindivapi) e seu valor é de R\$2.262,00 (dois mil duzentos e sessenta e dois reais), com reajuste anual de 5,31%. O item transporte não apresenta valor na tabela 1 porque cada empresa pode construir parceria para executar a função de transporte dos alunos ou ter outra solução. No caso da Sulcatarinense, o ônibus utilizado para o Projeto Pescar é o mesmo para os funcionários da empresa e esta não soube especificar qual o valor da despesa. A empresa, como investimento inicial para a implantação da unidade, precisou investir na organização do espaço físico para as aulas (sala de aula dos cursos do SESI também é destinada ao Projeto Pescar) e oficina, criação de uma "mini-biblioteca" e seleção dos orientadores. A contribuição paga a Fundação Projeto Pescar (2 salários mínimos) cobre os custos de qualificação do orientador e sua participação na reunião anual de orientadores. Podem ocorrer, todavia, outros desembolsos eventuais relacionados ao transporte, hospedagem e despesas pessoais do orientador, associados à unidade. Todas as demais despesas e investimentos são feitos pelas empresas parceiras.

O item parceria não apresenta valor na tabela 1, pois depende das alianças que a empresa constrói para o desenvolvimento do projeto. No caso da Sulcatarinense, as empresas parceiras participam tanto com o fornecimento da alimentação, vestuário, material escolar, entre outros, quanto como empregadoras dos formandos e abrindo suas portas para que os alunos possam conhecer o ambiente organizacional. As parcerias são importantes em dois aspectos básicos: diminuição dos custos e despesas decorrentes da implantação e manutenção do projeto e envolvimento de mais empresas locais com o projeto. Ao longo dos anos, algumas empresas deixaram de ser parceiras, bem como novas parcerias foram criadas. A explicação para as mudanças é dada ao fato de que muitas empresas

deixam de apoiar o projeto por razões próprias e ao fato da Sulcatarinense mudar de fornecedores que também são parceiras da unidade, como é caso dos uniformes e material escolar. A unidade do projeto, em 2006, possui 8 (oito) parceiros¹⁵.

a) Restaurante Paladar: o restaurante gasta, em média, R\$460,00 (quatrocentos e sessenta reais) mensais com a alimentação dos alunos do Projeto Pescar. Considerando-se que a duração do curso é de 8 (oito) meses, o restaurante tem um custo anual de R\$3.680, 00 (três mil seiscentos e oitenta reais);

b) Zonta Uniformes (localizada na cidade de Criciúma/SC): fornecedor de uniformes. A empresa não soube informar o montante exato investido na unidade, mas considera um custo anual médio de R\$5.000,00 (cinco mil reais). Os uniformes são enviados, em média, 3 (três) vezes ao ano;

c) Pittol Calçados de Segurança (localizada na cidade de Herval d'Oeste/SC): fornecedor de calçados. Anualmente a Pittol envia duas remessas de calçados para aos alunos (uma em fevereiro e outra em agosto). Cada remessa custa R\$600,00 para a Pittol, gerando um custo, anual, de R\$1.200, 00 (hum mil e duzentos reais);

d) SESI (localizado na cidade de São José/SC): *kits* de higiene pessoal. O SESI não soube informar o custo dos *kits*.

e) Comercial Dominik (localizado na cidade de São José/SC): fornecedor de ferramentas e equipamentos de medição para as aulas técnicas: a empresa forneceu um valor médio anual de R\$1.500,00, como apoio ao projeto.

f) Futura Comércio de Material para Escritório e Informática (localizada na cidade de Florianópolis/SC): a empresa apóia o projeto doando material escolar. A doação ocorre 1 (uma) vez ano, no começo das aulas e tem valor médio de R\$280,00 (duzentos e oitenta reais);

g) Auto-peças e Serviços Déco (localizada na cidade de Biguaçu/SC): auxílio nas aulas práticas de mecânica e empregador. A oficina Déco ministra aulas práticas para aos alunos em suas próprias instalações. Já trabalharam na oficina 3 (três) alunos do projeto e, atualmente, há 1 (um) aluno trabalhando;

¹⁵ Informações obtidas a partir de entrevistas semi-estruturadas com gerentes da Sulcatarinense e contato com gerentes das empresas parceiras por telefone e via meio eletrônico.

h) Auto-peças Bigolin (localizada na cidade de Biguaçu/SC): empregador. A Bigolin emprega, desde outubro de 2006, 3 (três) alunos da unidade do Projeto Pescar.

Observando-se os valores investidos pelas empresas parceiras é possível concluir que o capital necessário para manter a unidade do Projeto Pescar difere um pouco do proposto pela Fundação Projeto Pescar, no caso da Sulcatarinense. Assim, a tabela 2 traz os valores para a unidade da empresa. Vale ressaltar que os valores apresentados na tabela 2 correspondem aos custos básicos de manutenção da unidade, pois outros custos podem surgir, como visitas em empresas, cinema e teatro. O valor da formatura difere bastante do valor proposto pela Fundação Projeto Pescar devido à confraternização organizada pela empresa, que inclui *coffe-break* e convidados.

Tabela 2: Investimentos para manutenção da unidade do Projeto Pescar na empresa Sulcatarinense (em R\$).

Itens	Valor Mensal	Valor	Total Anual
Salário do Orientador + encargos*	2.262,00		27.144,00
Contribuição Contratual de Supervisão e Acompanhamento	700,00		8.400,00
Café, almoço ou lanche para os jovens	460,00		3.680,00
Seguro de vida em grupo para os jovens**			
Uniforme (3 remessas por ano)		1.666,67	5.000,00
Calçados (2 remessas por ano)		600,00	1.200,00
Material escolar (1 remessa por ano)			280,00
Material para as aulas práticas		1.500,00	1.500,00
Processo de seleção (desembolso 1 vez por turma)		250,00	250,00
Evento de Formatura (desembolso 1 vez por turma)		5.000,00	5.000,00
Total	3.422,00		52.454,00
Investimento da empresa	2.962,00		40.794,00
Investimento empresas parceiras	460,00		11.660,00

Fonte: Dados secundários de novembro de 2006.

*O salário apresentado corresponde ao valor atual (novembro de 2006). No início das atividades da unidade o salário do orientador era menor, pois ele trabalhava meio-período.

**A empresa não paga o seguro de vida e reconhece que deveria fazê-lo.

A turma de 2006 é formada por 16 jovens, sendo que 4 já estão trabalhando. Entretanto, o Projeto Pescar também é prejudicado pelas desistências de alunos inscritos, como apresentado na tabela 3:

Tabela 3: Número de alunos inscritos, selecionados, desistentes e formados.

ANO	INSCRITOS	SELECIONADOS	DESISTENTES	FORMADOS	MULHERES FORMADAS
2004	24	20	2	18	7
2005	32	20	4	16	4
2006*	72	24	9	15	3
Total	128	64	15	49	14

Fonte: Sulcatarinense, 2006.

* Estimativa.

As razões para as desistências têm, basicamente, de 3 (três) origens:

- a) situação familiar e pessoal do aluno: os jovens inscritos são de nível social baixo e muitos têm suas famílias desestruturadas ou moram com outros familiares. Há problemas também com jovens que faltam de maneira demasiada, que se envolvem em brigas ou são usuários de drogas;
- b) alguns jovens não se identificam com o curso;
- c) a razão mais freqüente é a desistência do jovem para este poder trabalhar.

Vale ressaltar ainda que a empresa justifica os investimentos em educação como atuação social a partir da percepção de que vale a pena investir em tal área. Tal percepção é proveniente tanto da participação da empresa no programa "Por um Brasil Alfabetizado" e na insistência do empresário José Portella Nunes (já falecido) em desenvolver ações na área de educação.

5.5.4 Doações

As primeiras ações da Sulcatarinense direcionadas à área social foram doações. Estas doações compreendem materiais de construção, dinheiro e os mais diversos materiais, como: bancos para igrejas, recuperação de creches, prêmios para festivais e festas locais (bonecas, bolas etc), brindes para rifas, apoio para asilos, creches, centros de reabilitação, OSCs. A empresa também apóia com recursos financeiros eventos culturais, como a BIGFEST (festa típica do município de Biguaçu) e iniciativas universitárias, como o EPEC (Escritório Piloto de Engenharia Civil), a empresa júnior do curso de Engenharia Civil da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina).

As doações não são programadas e acontecem de acordo com a disponibilidade de recursos da empresa. As organizações e pessoas que almejam receber as doações apresentam documento expondo qual o objetivo do pedido.

5.5.5 Ações Internas

Os investimentos sociais internos listados na presente seção estão dispostos no balanço social da empresa a ser apresentado. O balanço social apresenta mais indicadores sociais internos, entretanto a presente subseção destina-se a relatar as atividades desenvolvidas pela empresa e alguns itens do balanço não podem ser transcritos em atividades, apenas como obrigação legal (como por exemplo o pagamento de encargos sociais).

a) alimentação: oferecida pelo restaurante Paladar que é terceirizado e localizado na própria empresa. O restaurante atende tanto os funcionários da matriz e pedreira como os funcionários das obras que recebem marmita. O serviço prestado é acompanhado por uma nutricionista;

b) saúde: a empresa oferece plano de saúde (UNIMED) e plano odontológico (Policlinicas de São José) para os funcionários. Anualmente, a empresa disponibiliza, aos funcionários, o tratamento odontológico móvel do SESI e para os dependentes dos funcionários a empresa facilita a expedição da carteira odontológica do SESI que proporciona tratamentos com preços mais acessíveis. Há, ainda, a parceria com a UNIMED, que todos os anos promove o “Saúde em Forma”, que não ocorreu de 2006. O evento objetiva incentivar funcionários a adotarem hábitos de vida mais saudáveis e prática de exercícios físicos como meios de evitar doenças. A UNIMED disponibiliza uma equipe para ir às dependências da empresa para realizar exames de verificação da pressão arterial durante o chamado “Circuito da Saúde”. Além disso, durante todo o ano os funcionários recebem informações e orientações médicas. A empresa dispõe de um médico do trabalho, presente na empresa todas as quintas-feiras, uma fonoaudióloga, na empresa todas as quartas-feiras. A partir de 2007, a Sulcatarinense pretende ter um técnico em enfermagem em período integral, um psicoterapeuta e convênio com a farmácia do SESI;

c) segurança e saúde no trabalho: ações do SESMT (Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho), CIPA e SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho), que é uma das exigências da CIPA.;

d) educação: cursos de Ensino Fundamental e Médio voltados para a educação dos funcionários (projeto de educação do SESI);

e) cultura: confraternizações dentro da empresa são complementadas por peças de teatro desenvolvidas pelos funcionários, além da apresentação e empréstimos de filmes e existência de uma biblioteca (junto ao refeitório), também utilizada pelos alunos do SESI e Projeto Pescar. Há um centro de convivência para os funcionários junto ao refeitório;

f) capacitação e desenvolvimento profissional: a empresa ajuda financeiramente funcionários que curseem Administração de Empresas na UNIVALI (Universidade do Vale do Itajaí) e na ESEC (Escola Superior de Educação Corporativa) e no SENAI. A empresa promove ainda treinamentos internos.

A próxima subseção apresenta os investimentos sociais e o balanço social da empresa.

5.6 Investimentos sociais e balanço social

Na presente subseção serão apresentadas informações sobre os investimentos sociais da Sulcatarinense e divulgação do balanço social. As informações – valores apresentados e balanço social – foram obtidas junto à gerente comercial, gerente de qualidade, orientador da unidade do Projeto Pescar e Joel Saul Jacob (analista de custo, funcionário do departamento financeiro).

A Sulcatarinense divulga seu balanço social desde o ano de 2003 e segue o modelo do IBASE. O Balanço Social apresenta dados financeiros da empresa e o montante de investimentos realizados na área social, de acordo com indicadores do modelo do IBASE. Os balanços dos anos de 2003, 2004 e 2005 estão dispostos em anexo (anexos A e B).

O balanço social é subdividido em 7 (sete) partes. A primeira parte, chamada de Base de cálculo, apresenta a receita líquida, resultado operacional e valor da folha de pagamento bruta em base anual. A segunda parte apresenta os indicadores

sociais internos, estipulados pela IBASE. Percebe-se que a empresa não possui alguns desses indicadores. A terceira parte traz os indicadores sociais externos (alguns a empresa também não possui). A quarta parte corresponde aos indicadores ambientais (a empresa não possui um deles). A quinta parte apresenta os indicadores do corpo funcional, ou seja, informações sobre funcionários. A sexta parte traz informações importantes sobre o exercício da cidadania corporativa empresarial e, por fim, a sétima parte apresenta outros dados sobre a empresa. Far-se-á a análise isolada de cada parte do balanço.

A empresa não estipula metas para os indicadores e o IBASE não disponibiliza parâmetros de comparação dos indicadores. Todavia, a empresa encontra-se em processo de obtenção do selo de qualidade ISO9001 e este selo exige a realização de investimentos nas áreas de educação, meio-ambiente e projetos sociais, anualmente. De acordo com dados obtidos com o gerente da qualidade, os indicadores de investimentos exigidos são:

- a) educação e treinamento de funcionários (inclui os cursos do SESI e demais treinamentos): 0,05% da receita líquida;
- b) meio-ambiente (Horto Florestal): 0,07% da receita líquida;
- c) projetos sociais (Projeto Pescar, doações): 0,18% da receita líquida.

A quadro 1 apresenta detalhes sobre os indicadores:

INTERAÇÃO DA EMPRESA COM A COMUNIDADE				
Descrição do Indicador	Periodicidade	Meta	Resultado	Avaliação
Valores gasto em Projetos Sociais	Anual	Superior ou igual a 0,15% da Receita Líquida	0,18%	Atingiu a Meta
APRIMORAMENTO PROFISSIONAL				
Descrição do Indicador	Periodicidade	Meta	Resultado	Avaliação
Valores gastos em educação, capacitação e desenvolvimento profissional	Anual	Superior ou igual a 0,05% da Receita Líquida	0,06%	Atingiu a Meta
PREOCUPAÇÃO DA EMPRESA COM O MEIO AMBIENTE				
Descrição do Indicador	Periodicidade	Meta	Resultado	Avaliação
Valores gastos com Meio Ambiente	Anual	Superior ou igual a 0,07% da Receita Líquida	0,07%	Atingiu a Meta

Quadro 1: Indicadores de investimentos sociais.
Fonte: Sulcatarinense, 2006.

A empresa utiliza o balanço social para verificar os investimentos nas áreas analisadas pelo balanço social e se baseia nos indicadores apresentado no quadro para verificar se atingiu as metas dos indicadores. Caso a empresa não os atinja em um ano, a empresa tenta atingi-los no ano subsequente.

A empresa divulga o balanço social em meio eletrônico na sua página na *internet* e na página <http://www.balancosocial.org.br>, que contem os balanços sociais de todas as empresas que seguem o modelo do IBASE. O balanço é publicado, anualmente nos jornais Diário Catarinense, O Dia e Biguaçu em Foco. Internamente, há divulgação através dos informativos da empresa que também são destinados aos fornecedores e clientes.

5.6.1 Parte 1 – Base de Cálculo

A primeira parte é composta pela receita líquida (RL), resultado operacional bruto (RO) e folha de pagamento bruta (FBP) em valores em mil reais.

Percebe-se que houve um crescimento considerável da RL da empresa entre os anos de 2003 e 2005: crescimento de 60,038%.

5.6.2 Parte 2 – Indicadores Sociais Internos

Os indicadores sociais internos são: alimentação, encargos sociais compulsórios, previdência privada, saúde, segurança e medicina do trabalho, educação, cultura, capacitação e desenvolvimento profissional, creche ou auxílio-creche, participação nos lucros ou resultados e outros. Nos 3 (três) anos de publicação do balanço a empresa não apresentou investimentos em previdência privada, cultura (apesar de a empresa realizar confraternizações como peças teatrais, disponibilizar biblioteca etc, não se observa investimentos internos nessa área), creches ou auxílio-creche, participação nos lucros ou resultados e outros. No indicador saúde estão incluídos o plano de saúde da UNIMED e plano odontológico, bem como as visitas do SESI e UNIMED na empresa relacionadas à saúde e o médico do trabalho e fonoaudióloga. O indicador segurança e saúde no trabalho é composto pelos investimentos SESMT, CIPA e SIPAT. No indicador educação aparecem o projeto de educação em parceria com o SESI e os treinamentos internos dos funcionários e no indicador capacitação e desenvolvimento profissional

apresenta os investimentos pela empresa em apoiar a formação dos funcionários que estudam na UNIVALI, SENAI e ESEC.

Os valores investidos são apresentados em mil reais e para cada indicador é feito o cálculo de sua representatividade quanto a RL e o FBP. Os valores totais dos indicadores para os anos de 2003, 2004 e 2005 são, respectivamente, R\$3.198, R\$3.258 e R\$3.919, com crescimento de 1,87% entre os anos de 2003 e 2004 e de 20,29% entre 2004 e 2005. Os valores totais investidos nos indicadores sociais internos em 2005 representaram 8,96% da receita líquida da empresa, enquanto que em 2004 este percentual foi de 11,87% e em 2003 de 12%. O percentual dos valores totais dos indicadores frente à RL diminuiu, pois se observa um grande aumento da RL no ano de 2005 em comparação com os outros dois anos, mas não se pode afirmar o mesmo ao montante investido, pois não houve aumento proporcional (mesmo com o crescimento de 20,29% entre 2004 e 2005).

5.6.3 Parte 3 – Indicadores Sociais Externos

Os indicadores sociais externos são: educação (Projeto Pescar e treinamentos externos para os funcionários), cultura (apoio a iniciativas culturais, como a BIGFEST realizada no município de Biguaçu/SC), saúde e saneamento, esporte, combate a fome e segurança alimentar e outros (doações). A empresa não apresenta investimentos nos indicadores saúde e saneamento, esporte e combate a fome e segurança alimentar.

Da mesma forma que os indicadores sociais externos, os valores investidos são apresentados em mil reais e para cada indicador é feito o cálculo de sua representatividade quanto a RL e o FBP. Os valores totais dos indicadores para os anos de 2003, 2004 e 2005 são, respectivamente, R\$41, R\$34 e R\$77. Houve diminuição de 17,07317% entre os anos de 2003 e 2004 e a razão para isso pode ter sido a redução dos investimentos em cultura e doações. Entretanto, entre 2004 e 2005 houve aumento de 126,47% devido ao aumento dos investimentos nos 3 (três) indicadores que a empresa possui. O aumento dos investimentos, conseqüentemente, elevou o percentual do total investido em relação a receita líquida que, em 2003, representava 0,15%, em 2004, 0,12%, e em 2005, 0,18%.

5.6.4 Parte 4 – Indicadores Ambientais

Os indicadores ambientais do modelo de balanço social do IBASE são: investimentos relacionados com a produção/operação da empresa (aqui se inclui o Horto Florestal) e investimentos em programas e/ou projetos externos (este indicador a empresa não possui).

Os valores investidos são apresentados em mil reais e para cada indicador é feito o cálculo de sua representatividade quanto a RL e o FBP. Observa-se que, nos anos de 2003 e 2004, o montante investido no indicador que a empresa possui foi o mesmo (R\$29). Houve um pequeno aumento no ano de 2005 em relação a 2004 de 6,89%.

Outro aspecto que compõe a quarta parte do balanço diz respeito ao estabelecimento e cumprimento de metas por parte da empresa para minimizar resíduos, o consumo geral de recursos na produção/operação da empresa e aumentar a eficácia da utilização de recursos naturais. No ano de 2003 a empresa não possuía qualquer tipo de meta relacionada a esses aspectos, já em 2004 a empresa possuía metas e cumpria até 50% delas. Em 2005 verifica-se situação análoga a de 2004.

5.6.5 Parte 5 – Indicadores do Corpo Funcional

Os indicadores desta parte do balanço são: número de empregados (as) ao final do período, de admissões durante o período, de empregados (as) terceirizados (as), de estagiários (as), de empregados (as) acima de 45 anos, de mulheres que trabalham na empresa, de cargos de chefia ocupados por mulheres, de negros (as) que trabalham na empresa, de cargos de chefia ocupados por negros (as) e número de portadores (as) de deficiência ou necessidades especiais.

Em 2003 o número de funcionários da empresa era de 208, em 2004 de 253 (crescimento de 21,63%) e, em 2005, de 275 (8,7% mais funcionários que em 2004). Os dados atualizados indicam que a empresa completará o ano de 2006 com 305 funcionários (10,80% de crescimento). O número de admissões no período também variou bastante: 37, em 2003, 59, em 2004 e 150 em 2005. Houve um aumento expressivo do número de admissões entre os anos de 2003 e 2005 de 400,05%. O número de empregados terceirizados dobrou de 2003 (75 empregados) para 2005

(150 empregados). Quanto ao número de estagiários, este também vem crescendo: 50%, de 2003 para 2004, e 33,33%, de 2004 para 2005. O número de funcionários com idade acima de 45 anos cresceu na relação entre os 3 (três) anos de análise e percebe-se que, de 2003 a 2005, houve um aumento de 63,07%. O número de mulheres que trabalham na empresa pode ser considerado pequeno, frente ao total de funcionários: em 2003, este número representada 4,80% do total de funcionários, em 2004, 5,53% e, em 2005, 4,35%. Ainda quanto à presença feminina no corpo de funcionários da empresa, o percentual de cargos de chefia ocupado por mulheres não sofreu alteração nos três anos de publicação do balanço, permanecendo em 10%. O número de negros que trabalham na empresa foi de 13, em 2003, 16, em 2004 e 15, em 2005, o que representa, em relação ao total do número de funcionários: 6,25% (2003), 6,32% (2004) e 5,43% (2005). O percentual de cargos de chefia ocupados por negros não se modificou nos 3 (três) anos de análise (5%). Por fim, a empresa possuía, em 2005, apenas 1 (um) funcionários portador de deficiência ou necessidades especiais, enquanto que, em 2003 e 2004, este número era de 2 (dois) funcionários.

5.6.6 Parte 6 – Informações Relevantes Quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial¹⁶

A presente parte do balanço analisa alguns aspectos, definidos pelo IBASE, relacionados ao exercício da cidadania empresarial. Vale ressaltar que o balanço social do ano de 2003 não apresentou dados nesta parte do balanço, Os aspectos analisados são:

- a) relação entre a maior e a menor remuneração na empresa: em 2004, esta relação era de 11,3 salários e havia metas de 11 salários para 2005. Entretanto, em 2005 a relação entre a maior e menor remuneração foi de 15,21 salários e foi estabelecida meta para 2006 de 15 salários;
- b) número de acidentes de trabalho: em 2004 foram registrados 22 acidentes de trabalho na empresa e foi definida uma meta de 12 acidentes para 2005. Em 2005, a meta estipulada foi cumprida, pois registrou-se 10 acidentes de trabalho. Para 2006, a meta é de 10 acidentes;

¹⁶ Informações apenas dos anos de 2004 e 2005.

c) por quem foram definidos os projetos sociais desenvolvidos: em 2004 direções e gerências da empresa foram as responsáveis pela definição dos projetos sociais desenvolvidos na empresa. A meta para 2005 também estipulou que a direções e gerências executassem tal função. A meta foi cumprida e, para 2006, espera-se que ela não mude;

d) por quem foram definidos os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho: em 2004 todos na empresa juntamente à CIPA responsabilizaram-se por definir os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho. A realidade de 2004 foi a meta para 2005. Esta foi cumprida e permanece a mesma para 2006;

e) quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as): tal indicador relaciona-se às convenções da OIT (Organização Internacional do Trabalho). Em 2004, a empresa incentivava e seguia a OIT e a meta, para 2005, estipulou que a empresa deveria continuar incentivando e seguindo a OIT. A meta, em 2005, foi cumprida e não se modificou para 2006;

f) indicador relacionado à previdência privada e seus beneficiários: a Sulcatarinense não tinha previdência privada em 2004 e estipulou meta para 2005 para que todos na empresa tivessem tal benefício. Todavia, em 2005 a meta não foi cumprida e, assim, permaneceu a mesma para 2006;

g) participação nos lucros e resultados: em 2004, a empresa não possuía programas de participação nos lucros e resultados e não definiu metas para 2005. Em 2005, também não foram elaboradas metas para o ano de 2006;

h) este indicador analisa se, ao selecionar, os fornecedores a empresa segue os padrões de responsabilidade social e ambiental adotados: em 2004 a empresa sugeria aos fornecedores que seguissem os padrões. Em 2005, observou-se o mesmo comportamento. Não há registro de meta estipulada para 2006;

i) indicador associado à participação dos funcionários (as) em programas de trabalho voluntário: em 2004, a empresa apoiava tais iniciativas e definiu que, em 2005, continuasse a fazer o mesmo. Em 2005, a empresa continuou apoiando e previu, para 2006, o mesmo comportamento;

- j) número de reclamações e críticas dos clientes: nos 3 (três) anos de publicação do balanço, não foram registradas quaisquer reclamação ou crítica por parte dos clientes;
- k) porcentagem de reclamações e críticas atendidas e solucionadas: observa-se situação análoga ao indicador imediatamente anterior;
- l) valor adicionado total a distribuir: não houve em nenhum dos 3 (três) anos de publicação do balanço valor adicionado a distribuir;
- m) distribuição do valor adicionado: não houve distribuição, como consequência do indicador imediatamente acima.

A última parte do trabalho – Outras Informações - destina-se a esclarecer algum indicador e dar informações como, por exemplo, o endereço e pessoa para contato na empresa.

5.6.7 Investimentos Sociais

As tabelas 4, 5, 6 e 7 apresentam os valores mensais e anuais dos investimentos sociais externos e internos da empresa nos anos de 2003, 2004, 2005 e 2006. Como foi visto no balanço social, os investimentos sociais externos são o Projeto Pescar, o Horto Florestal e as doações e, os investimentos sociais internos correspondem à saúde, segurança no trabalho e cursos e treinamentos (o montante apresentado também considera os cursos e treinamentos externos, considerados investimentos sociais externos).

Tabela 4: Investimentos sociais do ano de 2003 (em R\$).

Meses/ ano	Sesi	Horto Florestal	Projeto Pescar	Saúde	Segurança	Cursos/ treinamentos	Doações
Jan/03		1.187,25		4.304,41	2.164,57	184,00	1.662,44
Fev/03		2.467,36		5.507,92	12.164,98	360,00	342,00
Mar/03		1.551,24		17.754,00	12.956,74		647,72
Abr/03		2.022,40		8.352,00	8.384,52	195,00	185,82
Mai/03		2.488,67		7.073,61	4.888,25	280,00	537,65
Jun/03		4.169,86		12.171,58	3.521,27	260,00	330,00
Jul/03		1.872,60		6.743,01	9.550,32	866,00	794,84
Agos/03	800,00	2.370,51	1.656,65	7.547,34	9.519,26	3.552,80	3.146,84
Set/03	2.075,00	2.425,00	1.997,63	7.352,00	10.058,00	2.451,00	1.985,00
Out/03	1.840,00	2.395,24	1.131,53	7.694,01	13.429,37	1.751,00	2.552,61
Nov/03	1.072,50	2.575,20	2.922,53	7.653,39	10.541,63	1.005,00	5.000,00
Dez/03	1.127,50	2.973,83	1.617,74	7.524,67	3.476,44	1.081,00	350,00
Total	6.915,00	28.499,16	9.326,08	99.677,94	100.655,35	11.985,80	17.534,92

Fonte: Sulcatarinense, 2006.

As atividades da empresa em parceria com o SESI tiveram início em agosto de 2003 e a implantação da unidade, bem como a constituição da primeira turma do Projeto Pescar também ocorreu em 2003, gerando os custos apresentados na tabela. Em 2003, a empresa já possuía o Horto Florestal e realizava doações. A tabela 4 também apresenta os valores investidos em saúde e segurança no trabalho e em cursos e treinamentos (internos e externos) para os funcionários

Tabela 5: Investimentos sociais do ano de 2004 (em R\$).

Meses/ ano	Sesi	Horto Florestal	Projeto Pescar	Saúde	Segurança	Cursos/ treinamentos	Doações
Jan/04	6.547,50	2.749,27	403,60	7.325,00	7.653,00	1.356,00	700,00
Fev/04	1.839,44	3.766,53	2.389,97	7.208,26	6.147,02	925,00	612,74
Mar/04	2.431,01	3.095,00	2.937,67	7.789,87	7.943,98	2.260,00	1.750,00
Abr/04	1.970,40	3.143,54	3.029,40	7.356,20	5.658,00	1.894,00	358,54
Mai/04	2.723,21	2.754,25	2.300,92	7.931,06	4.298,35	1.240,10	1.063,00
Jun/04	2.931,72	1.192,37	2.374,19	7.454,93	17.491,38	41.203,18	1.091,98
Jul/04	4.557,21	1.695,00	2.258,00	6.985,60	14.526,00	2.548,00	981,28
Agos/04	4.145,58	1.650,25	2.383,93	7.426,02	14.211,88	3.280,00	568,00
Set/04	2.842,60	2.458,38	3.200,09	8.389,62	11.830,08	2.520,00	47,00
Out/04	2.563,15	3.952,55	5.178,47	15.739,10	22.158,94	2.593,66	1.331,49
Nov/04	2.574,73	2.084,00	5.621,42	6.263,60	6.690,02	2.000,02	679,84
Dez/04	5.068,12	1.951,04	2.906,09	15.305,56	8.493,75	2.900,00	925,00
Total	40.194,67	30.492,18	34.983,75	105.174,82	127.102,40	64.719,96	10.108,87

Fonte: Sulcatarinense, 2006.

No ano de 2004, houve um aumento expressivo dos valores dos investidos na parceria entre a Sulcatarinense e o SESI.. O aumento dos investimentos no projeto de educação junto ao SESI, considerando-se a diferença entre os períodos (6 e 12 meses), foi de 481,27%. Um aumento expressivo dos valores também pode ser

percebido quanto ao Projeto Pescar, pois o montante investido aumentou 275,12%. Houve um aumento significativo também nos investimentos em cursos e treinamentos dos funcionários, de 439,97%. Observa-se acréscimo de investimentos menor em segurança no trabalho (26,27%), saúde no trabalho (5,51%) e no Horto Florestal (6,99%). O único item na tabela 5 que apresentou decréscimo foram as doações, cujos investimentos diminuiram 42,35% em relação a 2003.

Tabela 6: Investimentos sociais do ano de 2005 (em R\$).

Meses/ ano	Sesi	Horto Florestal	Projeto Pescar	Saúde	Segurança	Cursos/ treinamentos	Doações
Jan/05	2.347,96	3.498,35	2.001,62	15.926,75	5.194,91	1.139,20	72,60
Fev/05	2.070,88	3.177,56	2.077,50	3.442,18	14.506,00	2.278,40	509,38
Mar/05	3.892,23	3.076,28	3.215,81	14.277,96	4.454,57	2.108,80	454,49
Abr/05	3.463,33	3.345,00	2.263,37	10.989,47	14.352,00	2.110,00	219,12
Mai/05	3.473,82	2.670,84	2.919,20	11.923,84	20.900,57	2.108,80	4.818,75
Jun/05	2.013,20	3.328,05	4.050,28	9.215,17	6.720,04	2.108,80	4.900,00
Jul/05	2.904,96	1.540,34	2.821,24	6.762,27	11.439,49	2.624,00	334,74
Agos/05	1.252,75	3.128,35	3.057,63	10.484,06	27.328,68	1.029,00	2.107,07
Set/05	1.275,10	2.784,29	4.274,12	11.049,06	7.846,01	3.173,48	831,79
Out/05	3.170,78	3.351,44	4.110,73	11.785,81	5.464,17	3.188,00	260,98
Nov/05	3.068,55	2.997,16	4.433,57	11.647,15	11.909,37	5.165,00	123,71
Dez/05	2.068,55	2.928,02	5.586,84	20.215,20	9.216,23	2.688,00	3.299,48
Total	31.002,11	35.825,68	40.811,91	137.718,92	139.332,04	29.721,48	17.932,11

Fonte: Sulcatarinense, 2006.

Os investimentos sociais de 2005, em comparação com o ano de 2004, mostrados na tabela 6, mostram que os valores investidos no Horto Florestal, na unidade do Projeto Pescar, em saúde do trabalho e em segurança do trabalho continuaram crescendo e apresentaram taxas de crescimento, respectivamente, de 17,49%, 16,66%, 30,94% e 9,62%. Ao contrário do ocorrido em 2005, as doações realizadas pela empresa aumentaram, com uma taxa de 77,39%. Contudo, os valores investidos na parceria com o SESI e em cursos e treinamentos diminuiram, respectivamente, 22,87% e 54,07%, em relação a 2004.

Tabela 7: Investimentos sociais do ano de 2006 (em R\$).

Meses/ ano*	Sesi	Horto Florestal	Projeto Pescar	Saúde	Segurança	Cursos/ treinamentos	Doações
Jan/06	2.000,00	2.935,63	3.185,18	12.343,98	2.828,57	2.472,00	80,57
Fev/06	850,05	3.614,65	5.944,98	12.326,84	27.372,56	729,20	610,42
Mar/06	2.910,49	3.180,25	5.942,81	12.437,85	9.862,54	5.362,49	296,25
Abr/06	2.547,53	3.262,59	3.606,48	13.493,01	13.269,96	4.804,15	7.531,86
Mai/06	3.386,29	3.888,75	5.553,44	14.529,05	22.084,06	5.164,18	5.210,71
Jun/06	2.744,18	3.276,76	4.639,07	12.995,67	17.004,64	5.336,64	202,23

Jul/06	3.332,92	2.104,74	4.572,94	13.547,49	14.450,92	5.240,24	312,00
Agos/06	3.306,82	3.492,47	5.132,39	12.953,70	8.005,46	4.934,34	374,13
Set/06	3.252,86	3.685,67	4.404,84	13.465,59	3.043,78	5.399,84	644,72
Out/06	1.272,00	3.113,26	5.246,70	19.149,05	4.801,29	8.854,30	179,95
Nov/06	3.097,73	3.689,01	6.445,18	17.992,31	19.825,44	8.872,71	1.698,00
Total	28.700,87	36.243,78	54.674,01	155.234,54	142.549,22	57.170,09	17.140,84

Fonte: Sulcatarinense, 2006.

*Até novembro.

Em 2006¹⁷, percebe-se tendência parecida com a realidade de 2005. Houve aumento de investimentos no Horto Florestal, ainda que pequeno, de 1,67%, na unidade do Projeto Pescar (33,96%), em saúde do trabalho (12,72%) e em segurança do trabalho (23,09%). Ainda em 2006, percebe-se, novamente, diminuição dos investimentos da parceria com o SESI (queda de 7,42% em relação a 2005) e as doações voltaram a decrescer, pois diminuíram 4,41%, em relação a 2005.

¹⁷ Levando-se em consideração os investimentos realizados até o mês de novembro de 2006.

6 ANÁLISE ESTRATÉGICA DO ESTUDO DE CASO

Com base na fundamentação teórica exposta e nos dados e informações coletados e apresentados na presente seção se realiza análise da relação entre a parte teórica e o estudo de caso. Relembre-se que o objetivo primordial do presente trabalho é analisar a prática da RSE na empresa Sulcatarinense à luz da concepção da cadeia de valor proposta por Michael Porter. A análise do estudo de caso foi feita com base em 4 (quatro) tópicos principais: *verificação do sistema de valores da RSE, RSE estratégica, investimento social e avaliação do modelo de RSE da empresa seguindo o modelo de criação de valor social proposto por Porter e Kramer (2005).*

6.1 Sistema de valores da RSE

O sistema de valores, como definido por Porter (1989), representa a relação entre a cadeia de valores da empresa, de seus fornecedores, de seus canais e de seus clientes. Na análise do sistema de valor da Sulcatarinense foi levado em consideração o bloco de atividade de execução de obras públicas, responsável por mais de 70% do faturamento da empresa. Dessa forma, os fornecedores, canais e clientes relacionados no sistema de valor dizem respeito a este bloco de atuação. Entretanto, no caso da Sulcatarinense, o sistema de valores em que a empresa está inserida é composto pela cadeia de valores dos fornecedores e pela cadeia de valores dos clientes, pois não existe canal ou distribuidor entre o serviço prestado e seus compradores, ou seja, a atividade é desenvolvida pela própria empresa.

Na apresentação dos principais fornecedores da empresa viu-se que alguns possuem atividades na área social, ou seja, a Betunel Tecnologia em Asfalto, Orica do Brasil, Casetex, Engemix, Supermix, CELESC, Cotril-Cifali, Máquinas Furlan Ltda, Linck SA, Protensul Pré-Fabricados Ltda, Cimenbloc Pré-Moldados Ltda, Cimentão e Futtura Comércio de Materiais de Escritório e Informática. É importante ressaltar que as formas de atuação social das empresas fornecedoras consideradas engloba desde *doações esporádicas (como a Futtura Comércio de Materiais de Escritório e Informática)* até empresas que possuem estruturas dedicadas exclusivamente para a gestão de suas ações sociais (Orica do Brasil). E foram

incluídas empresas que desenvolvem ações sociais em Santa Catarina ou em qualquer outra região. Quanto aos clientes da empresa na execução de obras públicas, a delimitação de ações sociais torna-se desnecessária uma vez que, por natureza, as organizações clientes devem servir o interesse público.

O sistema de valores da Sulcatarinense segue o modelo para empresas que atuam em uma única indústria. Em relação à RSE, o sistema de valores da empresa é formado somente pelas empresas que possuem algum tipo de ação na área social, a maioria das empresas fornecedoras, e pelas organizações públicas clientes. Assim, o sistema de valores da Sulcatarinense é apresentado pela figura 10.

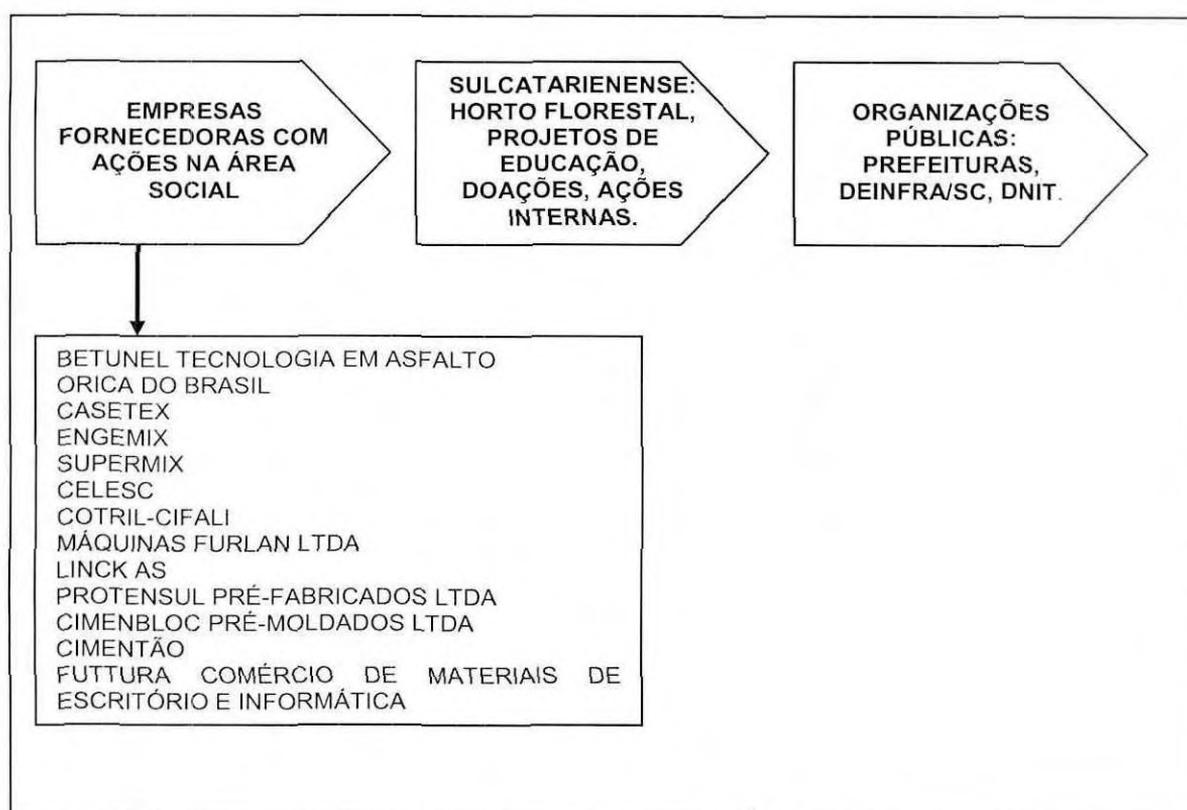


Figura 10: O sistema de valores da RSE da empresa Sulcatarinense.
Fonte: dados primários, 2006.

O sistema de valores, de acordo com o conceito de cadeia de valor, diz respeito às atividades de cada empresa e a relação existente entre essas atividades e as empresas que as executam. Assim, um sistema de valor na área social deveria apresentar empresas que possuem ações de RSE, e objetivar a geração valor para as empresas do sistema de valor, para os beneficiários das atuações sociais e para os clientes. Ou seja, fornecedores, empresa em questão e canais devem atuar na

área social e ter conhecimento das ações sociais das empresas pertencentes ao sistema de valores. Entretanto, tal situação não é percebida na realidade da Sulcatarinense, pois a empresa desconhece a existência, ou não, de ações sociais das empresas fornecedoras e não é política da empresa escolher apenas fornecedores que pratiquem a RSE. Assim, permite-se afirmar, no que tange a RSE, a empresa não faz parte de um sistema de valores.

6.2 A atuação social e a RSE estratégica

Porter e Kramer (2005) propõem que a empresa que procura praticar RSE estratégica, ou seja, criar valor social e econômico concomitantemente, deve direcionar suas ações sociais para seu contexto competitivo. Isso inclui a empresa desenvolver práticas de RSE associadas a sua área de atuação. Como já explicitado na apresentação do estudo de caso, a empresa optou por desenvolver ações de RSE ligadas ao meio-ambiente e à educação. A empresa não desenvolve projeto social diretamente relacionado à sua atividade fim, pois considerou mais importante investir na educação básica de seus funcionários e pessoas da comunidade em seu entorno, proporcionar um curso de Mecânica, considerando o mercado de trabalho existente, e promover a mineração sustentável, através do Horto Florestal. O contexto competitivo de uma empresa é formado pela interação de 4 (quatro) elementos: condições de fatores (de produção), condições de demanda, contexto de estratégia, estrutura e rivalidade e indústrias correlatas e de apoio. O contexto competitivo da Sulcatarinense, à luz do conceito de RSE e do exposto por Porter e Kramer (2005), pode ser caracterizado seguindo estes elementos.

A produtividade da empresa depende de uma série de condições de fatores de produção, como capacitação da força de trabalho, qualidade das instituições de pesquisa científicas e tecnológicas, infra-estrutura e recursos naturais. Porter e Kramer (2005) afirmam que a empresa pode investir em práticas de RSE que objetivem a melhoria desses fatores. A Sulcatarinense investe na capacitação de seus funcionários com os projetos de educação do Sesi, apoio ao ingresso em universidades e instituições de ensino (SENAI) e treinamentos internos e externos. Entretanto, a empresa não sabe informar o impacto que os investimentos na capacitação dos funcionários têm trazido para a empresa e para eles próprios. Assim, torna-se difícil a análise de tais investimentos quanto ao seu caráter

estratégico, pois não há como afirmar se a empresa tem conseguido, através dessas ações de capacitação, criar valor econômico e social simultaneamente.

Quanto às instituições de pesquisas científicas e tecnológicas, a empresa apóia o EPEC da UFSC e permite que seus alunos realizem visitas técnicas na empresa, entretanto, a relação entre o EPEC e Sulcatarinense não envolve o desenvolvimento de novas técnicas para a empresa ou o apoio à pesquisa. A Sulcatarinense dispõe da infra-estrutura, bem como dos recursos materiais necessários, mas leva em consideração que as atividades das pedreiras causam o desmatamento e degradação das áreas exploradas e, assim, utiliza-se do Horto Florestal para a recuperação dessas áreas. A empresa apóia, através de doações, iniciativas ligadas à infra-estrutura na comunidade em seu entorno, como a pavimentação de ruas, reformas de escolas e doação de materiais de construção. A empresa, com o Projeto Pescar, ajuda jovens da comunidade e crê estar melhorando a qualidade de vida deles e de suas famílias. Contudo, quanto às doações e ao Projeto Pescar também não há avaliação dos resultados alcançados, embora a empresa acredite que essas iniciativas têm contribuído para a melhoria de sua imagem e aumento da empatia por parte da comunidade.

As condições de demanda, segundo elemento do contexto competitivo, envolvem o tamanho do mercado local, a adequação dos produtos ao mercado e às exigências do mercado consumidor. O tamanho do mercado para as atividades da Sulcatarinense, levando-se em consideração a execução de obras públicas, depende diretamente dos investimentos das 3 (três) esferas do poder público (municipal, estadual e federal) em infra-estrutura, para que os serviços de pavimentação, obras de saneamento básico, portos, aeroportos, ferrovias, obras civis e obras de artes especiais possam ser prestados. Nesse sentido, é difícil identificar e afirmar a existência da influência que a empresa tem na demanda pelos serviços que presta, uma vez que, mesmo com a existência de investimentos públicos na área de execução de obras públicas, a empresa está sujeita a processos licitatórios para ter permissão para executá-las.

A adequação dos serviços prestados, bem como o respeito às exigências do mercado, pela Sulcatarinense envolvem a correta prestação dos serviços, ou seja, qualidade das matérias-primas, respeito ao cronograma de obras, contratação de fornecedores adequados, atualização das técnicas utilizadas, mão-de-obra especializada, entre outros. As adequações dos serviços prestados e respeito às

exigências do mercado também englobam o respeito ao meio-ambiente, pois as atividades de mineração, pavimentação de rodovias etc, possuem impacto ambiental considerável, levando-se em conta as atividades da pedreira e a utilização de matérias-primas como petróleo e asfalto. Nesse sentido, a empresa investe no Horto Florestal a fim de reflorestar áreas exploradas (pedreiras) e utilizar as mudas para o trabalho paisagístico de suas obras. Como visto, o Horto Florestal também atende as necessidades de organizações diversas (empresas, prefeituras, OSCs, universidades, escolas) e pessoas da comunidade que queiram conhecer o projeto e/ou obter mudas. Todavia, da mesma forma que ocorre com os projetos de educação, a empresa não desenvolve avaliação sistemática das atividades e resultados alcançados com o Horto Florestal, pois há apenas registros bastante recentes (e incompletos) da quantidade de mudas doadas e visitas realizadas. Nesse sentido, pode-se afirmar que, mesmo a empresa atendendo às exigências de respeito ao meio-ambiente, o Horto Florestal não é visto de maneira estratégica, capaz de não só gerar valor social, mas também valor econômico para empresa, devido a falta de planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades a ele relacionadas. A concepção estratégica do Horto Florestal poderia ser fonte de vantagem competitiva, pois a empresa poderia ser reconhecida, em seu contexto competitivo, como promotora da mineração sustentável.

O terceiro elemento a ser analisado é o contexto de estratégia, estrutura e rivalidade no qual a empresa se insere. Este elemento associa-se às regras e incentivos que regem a atuação e competição em dado país ou região (incentivos a investimentos, combate a formação de cartéis e monopólios, entre outros) e a possibilidade das empresas, a partir de práticas de RSE, criarem ambientes competitivos mais transparentes. A empresa Sulcatarinense deve seguir, além dos aspectos legais e jurídicos, válidos para qualquer empresa, as Normas Reguladoras de Mineração e o Código da Mineração do Ministério de Minas e Energia e as Normas do Corpo de Bombeiros para armazenamento e manuseio de explosivos. A empresa publica, desde o ano de 2003, o balanço social (modelo do IBASE) a fim de avaliar os investimentos feitos na área social e tornar pública e transparente sua atuação e está em processo de obtenção da ISO 9001. Quanto ao balanço social e os investimentos sociais apresentados, percebe-se diferenças entre os valores contidos nos balanços e nas tabelas de valores apresentadas, fato que demonstra a

necessidade de maior controle por parte da empresa quanto aos investimentos realizados.

Por fim, o último elemento do contexto competitivo a ser analisado é a existência de indústrias correlatas e de apoio e investimentos em RSE. Nesse sentido, práticas sociais podem contribuir para o desenvolvimento de pólos de indústrias e fortalecer indústrias locais. Os projetos sociais da Sulcatarinense, especialmente a unidade do Projeto Pescar, operam em parcerias com outras empresas. Algumas empresas são da grande Florianópolis e outras, como a Zonta Uniformes e Pittol Calçados, localizam-se em outras cidades, distantes da empresa e o mesmo acontece com os alguns fornecedores da empresa. Apesar de possuir parcerias com empresas locais nos projetos sociais, com instituições de ensino e pesquisa e operar com fornecedores locais, não se percebe ação, por parte da Sulcatarinense, para o desenvolvimento de empresas locais.

Baseando-se nas informações sobre a Sulcatarinense e a análise do seu contexto competitivo, à luz do conceito estratégico de RSE proposto por Porter e Kramer (2005), observa-se que as práticas sociais da empresa possuem pouca influência no contexto competitivo e não estão focadas para sua melhoria. Assim, conclui-se que a empresa não apresenta características que indiquem que suas práticas sociais são estratégicas.

6.3 Atuação no contexto competitivo e investimento social

Conclui-se, portanto, que a RSE praticada pela empresa não está focada em seu contexto competitivo, segundo proposto por Porter e Kramer (2005). Outro fator importante é analisar as práticas das empresas concorrentes e compará-las com as ações de RSE da Sulcatarinense. Foi apresentado que os principais concorrentes da Sulcatarinense, no bloco de atividades de execução de obras públicas, são as empresas Setep Topografia e Construções Ltda, Saibrita Mineração e Construções Ltda e Pedrita Planejamento e Construção Ltda.

Como já explicitado, as práticas sociais da Setep Topografia e Construções Ltda são doações de material para construção e material escolar. A empresa afirmou desenvolver projetos na área social, entretanto segue a política de não divulgá-los. A atuação social da Saibrita Mineração e Construções Ltda é caracterizada por doações de material de construção e dinheiro, em casos especiais. A

Pedrita Planejamento e Construção Ltda, por sua vez, foi a primeira pedreira brasileira a obter o selo de certificação ambiental ISO 14001, possui um sistema de gestão ambiental e alega desenvolver ações internas de RSE.

Não foi possível obter informações detalhadas sobre os investimentos sociais realizados pelas empresas concorrentes. Entretanto, pode-se afirmar que a Pedrita Planejamento e Construção Ltda é a empresa que possui maior visibilidade nessa área, pois investe em um sistema de gestão ambiental e possui a certificação ISO 14001. É possível afirmar que tanto a Sulcatarinense quanto seus concorrentes realizam doações para comunidade, escola, igrejas etc, mas percebeu-se, apenas na Sulcatarinense, investimento na área de educação. Na área ambiental a Sulcatarinense e a Pedrita Planejamento e Construção Ltda são empresas que possuem investimentos.

Não foi possível também obter informações sobre os montantes investidos pelas empresas concorrentes na área social, entretanto, apresentaram-se os valores investidos pela Sulcatarinense através do balanço social e dados fornecidos pelo departamento financeiro da empresa. Contudo, constatou-se que há inconsistência entre os valores do balanço social e os valores cedidos pelo departamento financeiro nos 3 (três) anos de publicação do balanço social e, portanto, há dúvidas sobre o que, realmente, é considerado pela empresa como investimento social e o que é contabilizado no balanço social.

6.4 Criação de valor e RSE

Porter e Kramer (2005) propõem que a RSE, para ser estratégica, deve estar focada no contexto competitivo da empresa. Assim, os autores afirmam que a RSE também deve estar integrada às demais atividades da empresa, ou seja, fazer parte de sua cadeia de valores. Para tanto a empresa deve engajar-se em um processo organizado de identificação e implantação de uma estratégia de RSE. O processo apresentado pelos autores é composto por 5 (cinco) passos: avaliar o contexto competitivo em toda área geográfica em que a empresa tem presença importante, rever a carteira filantrópica vigente, avaliando até que ponto ela se ajusta ao novo paradigma, identificar as iniciativas de doação correntes e potenciais da empresa em função das 4 (quatro) formas de criação de valor, perseguir oportunidades de ação

coletiva dentro do pólo e entre outros parceiros e acompanhar e avaliar os resultados com o mais absoluto rigor.

O primeiro passo - avaliar o contexto competitivo em toda área geográfica em que a empresa tem presença importante – associa-se em a empresa focar as práticas sociais em seu contexto competitivo com o objetivo de melhorá-lo e aproveitar seus conhecimentos e habilidades técnicas para atuar na área social. Em análise anterior, apresentou-se que o contexto competitivo é composto por 4 (quatro) – condições de fatores de produção, condições de demanda, contexto de estratégia estrutura e rivalidade e indústrias correlatas e de apoio - e demonstrou-se que a atuação social da Sulcatarinense não apresenta características que permitam afirmar que ela está focada neste contexto, fator essencial para que a RSE possa ser considerada estratégica. A avaliação do contexto competitivo engloba, também, a importância da especificidade das ações sociais associadas à melhoria do contexto e a Sulcatarinense também não apresenta características nesse sentido.

Rever a carteira filantrópica significa a empresa avaliar suas práticas sociais e determinar se elas estão de acordo com a concepção de RSE estratégica, ou seja, *aquela que cria valor social e econômico, concomitantemente, e está focada no contexto competitivo da empresa*. Pode-se afirmar que as práticas sociais da Sulcatarinense, da maneira como estão sendo desenvolvidas, não são estratégicas, segundo o proposto por Porter e Kramer (2005). Todavia, elas têm potencial para tornarem-se estratégicas se foram trabalhadas no sentido de trazerem resultados reais para a empresa e seus beneficiários. Deve-se ressaltar que não está se afirmando que os projetos desenvolvidos não trazem resultados, mas a falta de avaliação pode estar escondendo possibilidades de melhorias e alcance de objetivos. A empresa, então, não necessita abandonar os projetos existentes, mas sim operacionalizá-los e avaliá-los buscando a melhoria de seu contexto e a criação de valor. Os autores afirmam que as práticas sociais da empresa podem ser encaixadas em 3 (três) categorias – obrigação comunal, conquista de simpatia ou doação estratégica – e é possível afirmar que a realidade da Sulcatarinense está em conformidade com a segunda categoria, definida como apoio a causas simpáticas a funcionários, clientes e líderes comunitários e associada a melhorias de relacionamento da empresa.

Porter e Kramer (2005) estipulam 4 (quatro) formas de criação de valor na área social e propõem a análise das ações de RSE com base nessas formas:

seleção dos melhores beneficiários, sinalização para outros financiadores, melhora do desempenho do beneficiário e avanço do conhecimento e da prática. A seleção dos melhores beneficiários associa-se a escolha, por parte da empresa, do projeto (existente ou não) que irá apoiar e desenvolver. No caso da Sulcatarinense, os projetos de educação surgiram de uma experiência com um projeto do governo federal (SESI) e do interesse pessoal do ex-presidente da empresa (Projeto Pescar). O Horto Florestal nasceu da necessidade de reflorestamento de uma área degradada pela pedreira da empresa no Morro do Boi (Camboriú/SC) e as doações surgiram com a necessidade da comunidade no entorno da empresa e com as atividades do Horto Florestal. Pode-se afirmar que os beneficiários dos projetos da empresa – funcionários, comunidade e meio-ambiente – formam um leque importante de *stakeholders*. A operacionalização dos projetos de educação é feita por organizações externas (SESI e Fundação Projeto Pescar) e a empresa disponibiliza (com exceção do orientador da unidade do Projeto Pescar), basicamente, a infra-estrutura, alimentação e transporte necessários. Horto Florestal e as doações nasceram como iniciativa da própria empresa e são operacionalizados por ela. Nesse sentido, é possível afirmar que a maior participação da empresa e suas atividades nos projetos sociais poderia proporcionar o alcance de melhores resultados.

A sinalização para outros financiadores associa-se à divulgação de projetos sociais por parte da empresa no ambiente empresarial e na atuação social em parceria com outras empresas. No caso da Sulcatarinense, não se percebe ações voltadas para a sinalização para outros financiadores. Como comunicação, a empresa divulga suas ações em seu informativo interno e seu balanço social é publicado em meio eletrônico e impresso. A melhora do desempenho do beneficiário corresponde às melhorias alcançadas pelos projetos para a comunidade, a criação de valor e o retorno sobre o investimento. A Sulcatarinense não avalia sistematicamente suas práticas de RSE, mas acredita, com base no número de vistas no Horto Florestal e no número de doações, bem como pela procura pelos projetos de educação, que têm trazido melhorias para a comunidade. Entretanto, a ausência da avaliação dos projetos, gera a falta de informações sobre os resultados, de fato, alcançados. Para o SESI e a Fundação Projeto Pescar, o principal impacto do trabalho desenvolvido na Sulcatarinense é a divulgação e ampliação dos projetos dessas organizações. A melhora do desempenho do beneficiário também se

relaciona ao fato de a empresa vincular a RSE à sua área de atuação e estratégia, o que não é percebido na Sulcatarinense. A quarta forma de geração de valor social é o avanço do conhecimento e da prática relacionados à atuação social empresarial. Esta forma de criação de valor social associa-se ao componente inovação para desenvolver novas soluções na área social e à divulgação de tais inovações. Tais características não são percebidas na Sulcatarinense.

O quarto passo do processo de identificação e implantação de uma estratégia de RSE é a empresa perseguir oportunidades de ação coletiva dentro do pólo de empresas ao qual pertence e entre outros parceiros. Este passo associa-se à ação coletiva das empresas para a melhoria do contexto e alcance dos objetivos sociais. A Sulcatarinense não possui outras empresas parceiras com as quais possa repartir seus investimentos e objetivos sociais, a não ser as empresas parceiras dos projetos.

Por fim, o quinto passo é a acompanhar e avaliar os resultados com o mais absoluto rigor. Como já dito algumas vezes no presente trabalho, não existe avaliação sistemática das práticas de RSE da Sulcatarinense. A única avaliação, formal, existente é a elaboração do balanço social e as conquistas de prêmios relacionados à RSE que sinalizam para a existência de resultados importantes. Apesar de a análise seguindo os 5 (cinco) passos propostos por Porter e Kramer (2005) apontar ausência de características que apontem a Sulcatarinense como empresa que desenvolve a RSE de maneira estratégica, acredita-se, com base nas informações do estudo de caso e da análise estratégica, que a empresa tem potencial para criar práticas sociais estratégicas. Assim, a próxima seção destina-se a apresentar diretrizes para a atuação social estratégica.

7 DIRETRIZES PARA ATUAÇÃO SOCIAL ESTRATÉGICA¹⁸

Levando-se em consideração a análise realizada e a conclusão de que a RSE da Sulcatarinense não pode ser considerada estratégica, segundo o proposto por Porter e Kramer (2005), decidiu-se por elaborar diretrizes para a atuação social estratégica e que seja geradora de valor social e econômico, concomitantemente. Para a formulação da proposta serão utilizados os conceitos apresentados e as informações do estudo de caso e análise.

De maneira mais ampla propõe-se que a empresa desenvolva uma estratégia de atuação social relacionada ao seu contexto competitivo e ao sistema de valores ao qual faz parte e, de forma mais específica, propõe-se que a Sulcatarinense operacionalize tal estratégia à luz do conceito de cadeia de valores. Ressalte-se que a proposta apresentada não tem como objetivo moldar a atuação social da empresa, mas, sim, propor medidas e diretrizes, à luz das demais partes do trabalho, que auxiliem na construção de uma nova visão e gestão de RSE. É importante observar, também, que a operacionalização das diretrizes demandará da empresa mudanças no modo de relação com seus públicos interno e externo e, claro, ter uma visão de longo prazo, ou seja, as diretrizes fazem parte de um processo de construção de uma gestão estratégica de RSE.

A proposta de diretrizes divide-se em 3 (três) partes: definição de diretrizes de RSE para a empresa, o Modelo Operacional Piloto, a fim de demonstrar a operacionalização das diretrizes em um dos projetos desenvolvidos e, por fim, a proposta de elaboração de um relatório anual de RSE.

7.1 Definição de diretrizes

Serão apresentadas as diretrizes para atuação social estratégica que foram desenvolvidas em 4 (quatro) tópicos principais: estrutura da RSE na empresa, atuação social interna, atuação social externa e atuação social institucional.

¹⁸ Para a elaboração das diretrizes para atuação social estratégica, consultou a publicação do Instituto ETHOS intitulada "Responsabilidade Social Empresarial nos Processos Gerenciais e nas Cadeias de Valor" (2006).

7.1.1 Estrutura

A Sulcatarinense tem planos de fundar um instituto encarregado de administrar suas ações de RSE. Contudo, enquanto a criação do instituto não se concretiza, bem como para ajudar a empresa a materializá-lo e administrar a atuação social de maneira mais estratégica, é importante que haja mudança na estrutura interna da empresa. Tal mudança associa-se a existência de pessoas dedicadas exclusivamente à área social e a divisão de tarefas de tais pessoas.

A criação de um departamento/área específica destinada à gestão das práticas sociais da Sulcatarinense configura como opção, pois a empresa desenvolve diferentes projetos e este departamento/área asseguraria a existência de pessoas capacitadas para o desenvolvimento das ações sociais. O corpo de funcionários do departamento/área poderia ser fruto do remanejamento de funcionários da empresa e, se necessário, da contratação de profissionais com conhecimentos em gestão social. Ressalte-se que os gerentes que hoje são responsáveis pela atuação social Sulcatarinense devem continuar participando da gestão social no caso de criação do departamento/área. Entretanto, como são profissionais, principalmente a gerente comercial e o gerente da qualidade, que executam a função de gestores sociais em paralelo com seus cargos formais na empresa é importante que eles deleguem funções e treinem novas pessoas encarregadas pela operacionalização e atividades diárias relacionadas à área social. A gerente comercial e o gerente da qualidade poderiam, com base em suas atividades atuais na área social, configurar, respectivamente, como gerente de RSE e supervisor de RSE. Destaca-se, assim, a importância de profissionais que tenham conhecimento da empresa, seus projetos e sobre gestão de RSE.

O departamento/área de RSE dever ser responsável pelo planejamento e gestão de todas as ações sociais da empresa, sejam elas em âmbito interno ou externo. Cronogramas, avaliações, planejamento orçamentário, comunicação e controle das atividades são, genéricamente, as atividades a serem desenvolvidas pelo departamento/área. Propõe-se que o departamento/área crie avaliações de resultados e desempenho dos projetos desenvolvidos, acompanhe sistematicamente as atividades desenvolvidas, procure construir um diálogo mais próximo com fornecedores e clientes da empresa e tenha um orçamento anual, a ser estipulado em reuniões com demais gerentes da empresa.

Nota-se a necessidade deste departamento/área de relacionar-se abertamente com as outras áreas da empresa, uma vez que desenvolve ações para o público interno, necessita de capital e prestar contas e deve estar em consonância com a estratégia de atuação da Sulcatarinense. A construção de uma identidade estratégica para a RSE exige que seu conceito esteja difundido e bem entendido por todos dentro da empresa, ou seja, incorporado à sua cultura, e esta seria uma das funções do departamento/área de RSE.

Outra questão relacionada à formalização e à estrutura das práticas de RSE na Sulcatarinense é a criação da missão, visão e objetivos da atuação social da empresa. Tem-se conhecimento que a Sulcatarinense investe nas áreas de educação e meio-ambiente e, assim, poderia formalizar a razão de ser destes investimentos. Sabe-se que não é possível a empresa “ser tudo para todos”, ou seja, atender todas as demandas sociais. Dessa forma, a formalização por escrito das práticas de RSE, e em sintonia com a missão, visão e objetivos da empresa, a fim de ter caráter estratégico, ajudaria a esclarecer aos *stakeholders* o porquê dos *investimentos sociais*. A criação da missão, visão e objetivos da RSE é importante também para disseminar seu conceito internamente e com os públicos com os quais a empresa se relaciona.

É importante lembrar que Porter e Kramer (2005) defendem que a RSE deve estar presente em todas as atividades da empresa a fim de fazer parte de sua cadeia de valores e, assim, os autores afirmam que a RSE não deve estar sob o comando de uma organização ou área da empresa específica. Como esclarecimento, a proposta de criação de um departamento/área de RSE não tem o intuito de isolá-la a uma parte da empresa, mas sim, proporcionar um espaço para que a gestão possa ser mais bem planejada e executada, onde haja pessoas dedicadas exclusivamente à RSE e responsáveis por promovê-la e divulgá-la nos ambientes interno e externo da empresa. O departamento/área de RSE, em conjunto com outras áreas da empresa (recursos humanos, financeira, marketing, por exemplo), será responsável por instituir as políticas sociais nas atividades da Sulcatarinense.

7.1.2 Atuação Social Interna

Viu-se que, internamente, a empresa investe na alimentação, saúde e segurança do trabalho, educação e capacitação e desenvolvimento profissional e cultura. Para planejar e tornar tais práticas sociais estratégicas é necessário, primeiramente, que a empresa tenha conhecimento de, dentre as ações sociais internas, quais são obrigações e responsabilidades legais e quais são, de fato, ações de RSE. Deve-se, portanto, fazer um mapeamento das ações sociais desenvolvidas e verificar quais são, majoritariamente, responsabilidades de outras áreas da empresa e quais são da área de RSE.

Acredita-se que a empresa deve continuar investindo nas ações sociais internas para que, além de aprimorar as habilidades e competências dos funcionários e dispor de um ambiente de trabalho agradável, ajudar na construção da cidadania. Todavia, propõem-se algumas medidas para que tais investimentos sejam mais bem administrados, para que público interno tenha maior conhecimento sobre as práticas sociais da empresa e para gerar valor social e econômico:

- a) investir na comunicação interna (informativo interno já existente e endereço eletrônico, por exemplo) para que os funcionários tenham maior conhecimento sobre as atividades sociais (e não) da empresa e para aperfeiçoar as ações sociais voltadas para o público interno;
- b) realizar palestras e reuniões com todos os funcionários, sejam eles do setor administrativo, terceirizado, funcionários da pedreira e das obras da empresa, cujo tema central seja a RSE. Acredita-se que um público interno mais esclarecido sobre o conceito e objetivos da RSE pode contribuir melhor para o alcance de resultados. Tal medida também se relaciona ao fato de que a RSE estratégica deve estar presente em todas as atividades da empresa e, para isso, é preciso que os funcionários absorvam seu conceito e objetivos;
- c) motivar os funcionários a participar dos projetos internos e externos desenvolvidos a fim de criar uma cultura organizacional que incorpore o conceito de RSE. A empresa planeja, para 2007, criar medidas que motivem os funcionários a participarem ativamente dos projetos desenvolvidos. Uma das medidas a serem implementadas é a criação de padrinhos (funcionários) para cada aluno da unidade do Projeto Pescar. Outras ações que podem ser implementadas é a maior integração entre alunos externos do SESI e da

unidade do Projeto Pescar através de confraternizações, mutirões para ajudar pessoas da comunidade e/ou participantes dos projetos; em datas específicas, ou por necessidade e vontade dos funcionários, motivá-los a realizar doação de mudas do Horto Florestal;

d) a empresa pode ainda motivar seus funcionários a realizar trabalho voluntário na comunidade em seu entorno, a fim de estreitar os laços entre empresa e comunidade.

Quanto aos projetos internos desenvolvidos a empresa, como ação inicial, deve realizar uma avaliação que levasse em consideração a opinião e satisfação dos funcionários, a fim de identificar os resultados percebidos pelos funcionários e a empresa. A avaliação é extremamente necessária, pois a empresa precisa ter o *feedback* dos beneficiários das ações sociais para que possa aperfeiçoá-las, criar novos projetos e satisfazer melhor as demandas sociais internas. Esta avaliação deve, não apenas considerar os resultados gerados para os beneficiários, como também avaliar quais os ganhos que a empresa obtém internamente ao investir em ações de RSE. O acompanhamento mais efetivo é importante para o controle do capital investido em cada ação social desenvolvida. Abaixo estão listadas medidas de aperfeiçoamento da gestão das práticas sociais internas:

a) alimentação: a empresa deve realizar pesquisas de satisfação, mesmo que o serviço seja terceirizado, e saber quantos funcionários utilizam o serviço prestado;

b) saúde: a empresa deve continuar investindo nos programas de saúde e, de forma a melhorar os serviços prestados, que tipo de necessidades médicas os funcionários carecem, além daquelas já proporcionadas pela empresa. É importante também que a empresa saiba o número de funcionários que participam das campanhas e ações ligadas à saúde, bem como motivar os funcionários a participar;

c) segurança e saúde no trabalho: a empresa promove a SIPAT e deve continuar a fazê-lo e avaliar seus resultados (número de participantes, acidentes de trabalho, capital investido);

d) educação: o curso do SESI é oferecido para funcionários e pessoas da comunidade e, apesar da empresa acompanhar as atividades, é uma equipe do SESI que possui maior controle e avaliação dos cursos. Assim, propõe-se que a empresa execute controle e avaliação paralela àquela realizada pelo

SESI a fim de saber quais resultados gerados, dificuldades existentes e melhorias que o projeto necessita. Essa medida é importante para o combate às desistências por parte dos funcionários, pois a empresa pode influenciá-los a continuar nos cursos. O acompanhamento das atividades desenvolvidas pelo SESI também é relevante para a empresa poder realizar balanços e avaliações anuais, ou ao final de cada curso, mais precisas;

e) cultura: o investimento na cultura é importante, pois promove a construção da cidadania e, assim, a empresa deve continuar oferecendo confraternizações, peças teatrais, apresentação de filmes e manutenção da biblioteca. Tais atividades poderiam ser complementadas por palestras de assuntos diversos sugeridos pelos próprios funcionários. Da mesma forma que as outras ações de RSE internas, a Sulcatarinense deve avaliar o número de funcionários, bem como sua satisfação, que participam das atividades culturais;

f) capacitação e desenvolvimento profissional: a empresa já apóia alunos que queiram estudar em instituições de ensino superior e técnico. Assim, caso a empresa opte por continuar apoiando a formação superior e técnica dos funcionários, é interessante que ela se programe e realize pesquisa junto aos funcionários para saber quais têm interesse em continuar os estudos. A avaliação desse tipo de investimento pode ser feita através do desempenho do aluno nos cursos e na empresa.

Para melhorar a gestão das ações sociais é necessário o acompanhamento efetivo das práticas de RSE internas. Ressalte-se que considerações sobre o modo de avaliação dessas práticas serão feitas na subseção 7.3 e a avaliação, como princípio da RSE estratégica, deve tornar-se política de RSE da empresa. Entretanto, respeitando-se o método de avaliação a ser apresentado, sugerem-se alguns elementos que poderiam ser avaliados em cada tipo de ação de RSE interna, levando-se em considerações variáveis quantitativas e qualitativas:

- a) controle do número de beneficiários e participantes;
- b) planejamento e controle dos investimentos e desembolsos;
- c) pesquisa de satisfação dos beneficiários e participantes;
- d) controle/avaliação de opiniões, melhorias e críticas por parte dos beneficiários e participantes, bem como de outras áreas da empresa sobre ações existentes e novos projetos;

e) pesquisa sobre os resultados, em termos de produtividade, clima organizacional, rotatividades, satisfação do pessoal, acidentes de trabalho sobre os resultados alcançados pelas práticas sociais internas.

É relevante observar que as 4 (quatro) primeiras formas de acompanhamento/avaliação das ações de RSE podem ser feitas mensalmente e, ao fim de cada ano, recomenda-se a elaboração de um relatório, para cada área de ação social interna. A última forma de acompanhamento/elaboração deve ser feita em base anual.

Mais uma vez ressalta-se a necessidade e importância de toda a empresa contribuir para o desenvolvimento de práticas socialmente responsáveis e, por outro lado, a melhor estruturação das práticas demanda de outras áreas da empresa apoio e trabalho em parceria. Utilizando-se a cadeia de valores genérica (figura 11) é possível estipular atividades que estariam sob responsabilidade direta do departamento/área de RSE (interna e externa) e atividades, de apoio, ao encargo de outras áreas da empresa.

As atividades primárias devem estar sob a responsabilidade da equipe ou departamento/área encarregada da gestão de RSE na empresa. As atividades primárias envolvem o planejamento, operacionalização, controle e avaliação de todos os investimentos e ações sociais desenvolvidos, interna ou externamente, pela Sulcatarinense. De maneira mais pormenorizada, a comunicação interna e externa (fornecedores, clientes, instituições parcerias, empresas governo e sociedade em geral), cronogramas, avaliação de projetos existentes, desenvolvimento de projetos, controle financeiro e avaliação dos resultados e elaboração de balanços internos e do balanço social, são atividades que devem ser executadas pelo departamento/área de RSE. E, assim, conforme a cadeia de valores genérica, são consideradas atividades primárias, pois relacionam-se diretamente ao foco do departamento/área: desenvolver práticas de RSE.

As atividades de apoio são executadas por outras áreas da empresa (recursos humanos, financeira, marketing, por exemplo) a fim de complementar e sustentar as atividades do departamento/área de RSE e envolver toda a empresa nas práticas sociais. Local de trabalho adequado, apoio da alta administração e demais gerentes na disseminação da idéia e das atividades de RSE, recrutamento e seleção de pessoas com conhecimento na área social, comunicação aberta, apoio tecnológico e disponibilidade de recursos materiais e financeiros são atividades de

apoio importantes para o departamento/área de RSE, além daquelas atividades administrativas comuns a todos os departamentos.

7.1.3 Atuação Social Externa

As práticas sociais externas da empresa são o Horto Florestal, a unidade do Projeto Pescar e doações. Apesar de os cursos do SESI também atenderem pessoas da comunidade, estes são considerados ações de RSE interna. Viu-se, na apresentação da empresa e na análise crítica que as práticas sociais externas não são avaliadas e acompanhadas de maneira sistemática, a fim de avaliar o alcance de resultados, e que a empresa não desenvolve ações sociais em parceria com empresas do sistema de valores ao qual se insere, nem sabe da existência de práticas de RSE em tais empresas. As diretrizes de atuação social externa associam-se a essas 2 (duas) constatações.

Explicações detalhadas e demais considerações sobre o método de avaliação das práticas de RSE serão feitas na subseção 7.3. Entretanto, ao longo do presente texto serão propostas avaliações específicas para cada ação social externa.

O Horto Florestal é uma iniciativa importante de ação social, pois tem como objetivo a recuperação de áreas degradadas, utilização das mudas nas obras da empresa, doação e ser um espaço de visita dentro da empresa. Em suma, e de acordo com a coleta de dados na empresa, o objetivo principal do Horto Florestal é promover a mineração sustentável. Todavia, apesar da empresa utilizar exaustivamente as mudas em suas obras e na recuperação de pedreiras, efetuar doações constantemente e receber visitas, pode-se concluir que o Horto Florestal não possui visibilidade suficiente para atingir seu principal objetivo. Assim, são recomendadas medidas que possam auxiliar na promoção do Horto Florestal, aumentar sua visibilidade e servir como referência, não apenas para a comunidade em seu entorno, para organizações que procuram obter mudas e organizações visitantes, mas também ser uma referência para demais empresas do mesmo ramo, ou de ramo diferente de atuação da Sulcatarinense. Assim, algumas recomendações para a gestão do Horto Florestal são:

- a) planejamento e controle financeiro;
- b) planejamento de atividades de divulgação para empresas fornecedoras, clientes e sociedade em geral;

- c) controle de mudas: número de mudas plantadas, doadas, utilizadas na recuperação de pedreiras e nas obras da empresa;
- d) controle do número de doações e visitas;
- e) avaliação mensal e anual dos investimentos realizados e dos resultados alcançados, em termos de número de mudas plantadas e doadas e número de visitas.

A unidade do Projeto Pescar é uma ação social com forte potencial de aproximar a empresa da comunidade. Na coleta de dados percebeu-se que as avaliações realizadas relacionam-se, basicamente, ao número de alunos participantes e o índice de empregabilidade. Da mesma maneira que ocorre com os cursos do SESI, é a Fundação Projeto Pescar, e não a Sulcaterinense, que possui *mais poder sobre a gestão da unidade, pois é a Fundação que disponibiliza o material didático, treinamento do orientador, reuniões, entre outros*. Todavia, a empresa pode realizar acompanhamento paralelo e, assim, sugere-se:

- a) avaliar o grau de satisfação dos alunos, bem como os impactos da participação do projeto na unidade familiar;
- b) realizar visitas periódicas às famílias dos alunos, ou somente aqueles que possuem problemas no curso (absenteísmo, trabalho, problemas familiares etc) para motivá-los a continuar no curso e combater as desistências;
- c) motivar os funcionários da empresa a participarem das atividades do projeto como, por exemplo, com a criação de padrinhos (já explicado), confraternizações, doações de mudas envolvendo alunos e funcionários e palestras ministradas pelos funcionários;
- d) formar uma rede, através de visitas, por exemplo, de relacionamento com outras unidades dos Projeto Pescar no estado, presentes nas empresas Big Timber Ltda (Blumenau), Frame Madeiras Especiais Ltda (Caçador), Koerich Indústria e Comércio de Bebidas Ltda (Florianópolis), Portobello SA (Tijucas) e TDV Dental (Pomerode). A formação de uma rede de relacionamentos ajudaria no fortalecimento do projeto, divulgação de iniciativa, troca de experiências, proposição de melhorias à Fundação Projeto Pescar, entre outros;
- e) controle e planejamento de custos da unidade e demais atividades, como visitas culturais e em empresas;

- f) elaboração de um balanço anual (ao final de cada curso) com relato dos principais acontecimentos – número de alunos inscritos e formados, número de alunos empregados, número de visitas e demais atividades extracurriculares, investimento realizado – para controle interno e comunicação com as empresas parceiras;
- g) acompanhamento dos alunos ao término do curso e avaliação do índice de empregabilidade.

Quanto às doações, trata-se de uma prática social antiga na empresa e também é uma forma de aproximar a empresa da sociedade (especialmente a comunidade em seu entorno) e divulgar o nome da empresa no apoio de causas, festas e instituições de ensino. Ressalte-se que não se trata de ação social estratégica, pois não há um comprometimento mais efetivo tanto por parte da empresa, como da parte dos beneficiários. Todavia, acredita-se que a empresa deve continuar praticando-a, devido às necessidades da comunidade onde está inserida e dos demais beneficiários (OSCs, EPEC, festas etc), mas sugere-se que haja uma participação maior dos funcionários em tais práticas, como por exemplo, através dos mutirões de ajuda à comunidade, propostos anteriormente. As doações são realizadas quando há disponibilidades de caixa, mas crê-se que a empresa pode planejar os desembolsos para doações já comuns, como o EPEC e a Big Fest. *A empresa deve realizar avaliações, mensais e anuais, e relatórios que contenham informações sobre a demanda por doações, quantidade de capital investido e número de beneficiários.*

Observando-se o conceito de sistema de valores, são sugeridas medidas de maior integração e relação, no que tange às práticas de RSE, entre as organizações nele inseridas:

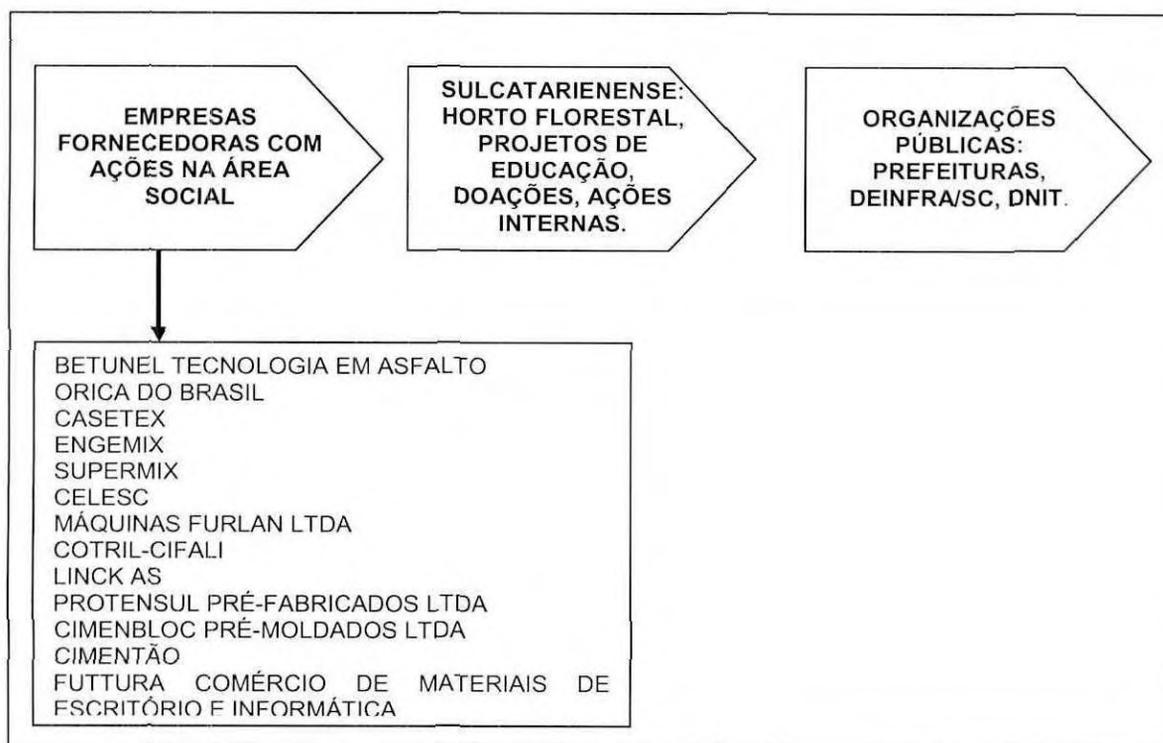


Figura 11: Sistema de valores da RSE/Sulcatarinense.

Fonte: dados primários, 2006.

Como visto na apresentação da empresa e na análise estratégica do estudo de caso, não existe qualquer tipo de relação entre a Sulcatarinense e as demais organizações do sistema de valores quando se fala em RSE. Todavia, esta realidade não é favorável para a construção de práticas sociais sustentáveis, pois não existe trabalho em parceria entre as organizações, bem como a comunicação sobre ações sociais é inexistente. Dentre os fornecedores, alguns possuem práticas sociais bem elaboradas e, em outros, a RSE se caracteriza pela prática de doações, mais simples. Independentemente da forma como a RSE é colocada em prática, é importante ressaltar que a maioria das empresas fornecedoras da Sulcatarinense desenvolve ações sociais, fato motivador para que a troca de experiências e relações mais próximas nessa área possam existir. Dessa forma, são sugeridas algumas medidas a fim de construir um sistema de valores de RSE, no qual se encontra a Sulcatarinense. Quanto aos fornecedores:

- a) através da comunicação de suas práticas sociais e modo de gestão, a Sulcatarinense pode motivar seus fornecedores a investirem em ações internas e externas de RSE, demonstrando sua importância para a

longevidade das empresas, exigências do mercado, função social das empresas, vantagens, entre outros, a fim de as empresas compartilharem valores associados à RSE. É importante que a Sulcatarinense, especialmente com as empresas que possuem ações sociais mais tímidas ou inexistentes, se disponibilize a fornecer informações importantes sobre a RSE. Por outro lado, a empresa pode aperfeiçoar suas práticas sociais estando em contato com empresas que a praticam de maneira mais organizada. A comunicação pode ser feita através do informativo da empresa, endereço eletrônico, material institucional, por exemplo;

b) na elaboração de contratos a empresa pode, gradativamente, exigir ou dar preferência às empresas com práticas de RSE. O mesmo pode ser feito quanto às avaliações e relatórios sociais a serem feitos pelos fornecedores. Assim, a Sulcatarinense deve motivar a comunicação e a troca de experiências entre fornecedores e empresa, no que à RSE;

c) elaboração de projetos ou ações em conjunto com fornecedores: algumas áreas que podem ser trabalhadas pelos fornecedores e a Sulcatarinense são: educação ambiental, boas práticas nas relações de trabalho, adoção de materiais com reduzido impacto ambiental, contribuições para o desenvolvimento local, fortalecimento da gestão e práticas de RSE e respeito aos direitos humanos;

d) outra maneira de estreitar os laços com fornecedores e promover a RSE é a empresa, gradativamente, adotar os princípios da norma SA8000, associada às condições de trabalho e objetivar obter esta certificação. A SA8000 compreende em 9 (nove) princípios que podem nortear políticas de RSE: não ao trabalho infantil; não ao trabalho forçado; promoção da saúde e segurança do trabalho; liberdade de associação e direito a negociação coletiva; não a discriminação; não a práticas disciplinares (como punição corporal ou abuso legal); respeito às leis relacionadas ao expediente de trabalho; remuneração justa; sistema de gestão que inclua políticas e ações de RSE. Sugere-se a utilização da SA8000, pois esta é uma norma reconhecida internacionalmente no que tange às práticas de RSE, e devido ao fato de não ser uma política imposta ou desenvolvida pela Sulcatarinense, ajuda a evitar reações suspeitas por parte dos fornecedores;

e) é importante observar que as medidas propostas também devem ser adotadas em relação a serviços terceirizados utilizados pela empresa.

A elaboração do sistema de valores da Sulcatarinense considerou apenas os clientes do bloco de atuação de execução de obras públicas, por este representar a maior fatia de faturamento e área de atuação da empresa. Entretanto, as diretrizes propostas devem ser consideradas em relação a todos os clientes da empresa e demais *stakeholders*. Como primeira ação em relação aos *stakeholders*, a Sulcatarinense deve identificá-los, ou seja, mapear os diferentes públicos com os quais se relaciona e influencia, bem como sofre influência. Assim, quanto aos clientes:

a) através da comunicação de suas práticas sociais e modo de gestão, a empresa pode motivar seus cliente a investirem de RSE e fazer com que eles reconheçam a Sulcatarinense tanto pelos serviços que presta quanto por suas práticas sociais, gerando assim vantagem competitiva para a empresa. De forma análoga aos fornecedores é importante que os clientes compartilhem com a empresa valores associados à RSE;;

b) a divulgação de relatórios e balanços de RSE também merece atenção, pois pode estreitar os laços entre empresa e clientes através da maior *transparências de suas atividades*;

Quanto aos demais *stakeholders* (comunidades, OSCs, governo parceiros, órgãos reguladores, instituições de ensino, entre outros):

a) identificar os impactos – sociais, econômicos, ambientais – das atividades da empresa perante os *stakeholders* e, se estes forem negativos, tentar minimizá-los e encontrar soluções junto aos públicos afetados;

b) mapear as necessidades dos públicos com os quais a empresa possui relações mais próximas e tentar, através de doações, trabalho em parcerias, desenvolvimento de projetos, satisfazer tais necessidades;

c) *promover a RSE junto aos stakeholders com a elaboração e comunicação de balanços e relatórios*;

d) promover e apoiar iniciativas de colaboração e parcerias entre empresas, OSCs e poder público no desenvolvimento de ações sociais:

e) a Sulcatarinense pode passar a participar do programa Pacto Global da ONU e respeitar e promover os 9 (nove) princípios de direitos humanos, trabalho e meio ambiente.

É importante ressaltar que tanto a atuação social interna quanto a externa devem ser guiadas pela missão, visão e objetivos de RSE propostos pela empresa. Assim, as diretrizes e medidas propostas para a atuação social nestas 2 (duas) frentes devem respeitar a área de atuação social da empresa. Outro aspecto importante, já debatido e que será reforçado na subseção 7.3, é a empresa voltar suas ações sociais para o seu contexto competitivo, pois compreende o âmbito em que a empresa pode ter maior influência, conhecimento, alcançar melhores resultados e desenvolver a RSE estratégica.

7.1.4 Atuação Social Institucional

Considerando-se as diretrizes e medidas propostas até o presente momento e o conceito de RSE estratégica proposto por Porter e Kramer (2005) a parte final da proposta sugere diretrizes em âmbito mais geral, ou seja, relaciona-se à atuação social interna e externa da empresa..

A RSE estratégica parte do princípio que a empresa, investindo em práticas sociais em seu contexto competitivo, pode gerar valor econômico e social. E, nesse sentido, é importante destacar que a empresa ao praticar a RSE estratégica procura desenvolver suas atividades com o objetivo de alcançar excelência em termos econômicos, sociais e ambientais. Dessa forma, observando-se as diretrizes e propostas relacionadas à atuação interna e externa da empresa, propõem-se algumas medidas que podem auxiliar na criação de valor social e econômico.

Viu-se que a Sulcatarinense, com o projeto do Horto Florestal, pretende promover a mineração sustentável. Apesar desta ser uma iniciativa importante, ela não influencia diretamente a atividade, incluindo matérias-primas e modos de produção, do bloco de maior faturamento da empresa – execução de obras públicas -, nem, tampouco, das outras áreas de atuação da empresa. As atividades da empresa possuem impacto ambiental considerável e, sendo assim, a Sulcatarinense, a fim de colaborar com a RSE estratégica e criar valor econômico, pode:

- a) utilizar tecnologias alternativas de construção e pavimentação de rodovias:
- b) a empresa está em processo de obtenção do selo de qualidade ISO9001 e propõe-se que ela obtenha também a certificação ISO14001 de gestão

ambiental: a norma ISO14001 exige das empresas certificadas um comprometimento maior com as questões ambientais no desenvolvimentos de seus negócios. Em resumo, a obtenção ISO14001 significa que a empresa deve perseguir a diminuição dos efeitos negativos de suas atividades em relação ao meio-ambiente e o melhoramento contínuo de sua performance ambiental¹⁹.

Como já explicitado, a empresa também pode perseguir o selo SA8000 e apoiar o Programa Pacto Global da ONU, além de iniciativas locais de incentivo à RSE (congressos, seminários, publicações, por exemplo).

O desenvolvimento da RSE estratégica exige que a empresa atue em seu contexto competitivo; pratique ações sociais que objetivem a melhoria deste contexto; crie valor social econômico através da ponderação na escolha dos beneficiários e dos projetos desenvolvidos, motivação de outras empresas a praticarem a RSE, melhoria do desempenho dos projetos e/ou organizações que apóia e contribuição da criação de conhecimento e práticas de RSE; procure desenvolver ações coletivas dentro do seu contexto competitivo; e, acompanhe e avaliar os resultados da RSE, rigorosamente. Destaca-se que a comunicação e a construção de relações de parcerias com os *stakeholders* da empresa são fundamentais para que a RSE estratégica possa existir. Assim, como diretriz básica associada à relação da Sulcatarinense com seus *stakeholders*, propõe-se que a empresa invista na comunicação. A comunicação pode ser feita através do endereço eletrônico, material institucional, informativo mensal, e deve ter o intuito de motivar outras empresas a desenvolver ações de RSE, apoiar o desenvolvimento de projetos em parcerias com empresas locais e OSCs e/ou projetos já existentes, mapear as diferentes necessidades dos *stakeholders*, e, principalmente, divulgar os resultados alcançados. E a comunicação interna e externa dos resultados da RSE exige a avaliação das práticas sociais da empresa, apresentada na subseção 7.3.

¹⁹ Informações obtidas no *website* da International Organization for Standardization (ISO), organização não-governamental criada em 1947, com sede em Genebra (Suíça). A organização é criadora das séries de certificações ISO9000 e ISO14000. A ISO corresponde à uma rede de agências de normalização e, no Brasil, é representada pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

7.2 Definição do Modelo Operacional Piloto

A fim de operacionalizar as diretrizes para atuação social estratégica, foi elaborada a proposta de um modelo de gestão de uma das práticas sociais da Sulcatarinense, a unidade do Projeto Pescar. O Modelo Operacional Piloto considera, portanto, as diretrizes sugeridas para esse projeto. A proposta do modelo deve ser colocada em prática pelo comitê responsável pela unidade, que deve existir mesmo com a criação do departamento/área de RSE, ou seja, fazer parte dele.

Como explicitado anteriormente, é a Fundação Projeto Pescar que estipula a forma de funcionamento do curso (franquia social), oferece cursos para os orientadores, realiza reuniões anuais, entre outras atividades, e a Sulcatarinense, por sua vez, fica a cargo da operacionalização do curso que escolheu para oferecer. Todavia, prevê-se que a empresa deve realizar acompanhamento, avaliação e controle paralelos aos realizados pela Fundação Projeto Pescar.

O acompanhamento, avaliação e controle das atividades da unidade devem englobar a seleção dos alunos, a estimativa de investimento da empresa, a manutenção das parcerias e a avaliação dos resultados alcançados. A empresa divulga na comunidade a abertura de uma nova turma da unidade e, após a inscrição dos interessados, realiza entrevista, teste de conhecimentos em língua portuguesa e matemática e visitas domiciliares para identificar o perfil dos jovens. Como já é prática da empresa armazenar as informações coletadas no processo de seleção, é importante que ela tenha um arquivo dos alunos selecionados e que iniciaram o curso, pois problemas com alunos podem surgir (*envolvimento com drogas e brigas, desentendimentos familiares, desistência devido à carga de trabalho, entre outros*). Dessa forma, a empresa deve ter registrado o número de alunos inscritos, selecionados e que iniciaram o curso (ficha 1) e informações para contato com os alunos (ficha 2), pois, caso haja desistências iniciais (que não possam ser evitadas), outros alunos selecionados podem ingressar no curso.

Ficha 1: Controle e avaliação inicial.

PROJETO PESCAR		
CONTROLE E AVALIAÇÃO INICIAL		
TURMA:	INÍCIO DO CURSO:	TÉRMINO PREVISTO:
ITEM	TOTAL	
Alunos inscritos		
Alunos selecionados		
Alunos iniciantes		
TOTAL		

Figura 12: ficha 1 - controle e avaliação inicial.

Fonte: dados primários.

Ficha 2: Informações para contato.

PROJETO PESCAR		
FICHA DE INFORMAÇÕES PARA CONTATO		
TURMA:	INÍCIO DO CURSO:	TÉRMINO PREVISTO:
NOME:	DATA DE NASC:	
INFORMAÇÕES PARA CONTATO		
ENDEREÇO:		
TELEFONE:		
OUTRO CONTATO:		

Figura 13: ficha 2 - informações para contato.

Fonte: dados primários.

A empresa também deve estimar os investimentos a serem realizados para a manutenção da unidade. No estudo de caso foram apresentados os custos para manutenção da unidade. Não foi possível obter dados de custos e desembolsos das 2 (duas) turmas anteriores a 2006 e, assim, é difícil identificar se houve reajuste nos valores apresentados. Todavia, para 2007 e próximas turmas a serem formadas, a empresa deve estimar custos e desembolsos, levando-se em consideração uma turma com, no máximo, 24 alunos, pois este é o número máximo de alunos selecionados e que iniciaram o curso. O modelo apresenta como a estimativa dos investimentos pode ser feita.

A Sulcatarinense tem como investimento na unidade: o salário do orientador, a contribuição contratual de supervisão e acompanhamento, o seguro de vida em grupo para os alunos, o processo de seleção e o evento de formatura. Ressalte-se que, anualmente, a empresa deve apurar os reajustes nos valores dos desembolsos. O reajuste do salário do orientador segue o reajuste anual do Sindipav, cujo valor é de 5,31%. Não foi possível obter informações sobre o reajuste dos outros itens. Contudo, a fim de exemplificar, serão considerados os seguintes reajustes: o seguro deve ser reajustado com base na inflação acumulada do ano de 2006, que foi de

3,14%²⁰. O mesmo reajuste, tendo como base a inflação acumulado do ano de 2006, deve ser utilizado para o processo de seleção e do evento de formatura. O valor da contribuição contratual é de 2 (dois) salários mínimos e, para 2007, há planos do governo de aumentar o valor que, hoje, é de R\$350,00 (trezentos e cinquenta reais), para R\$380,00 (trezentos e oitenta reais), a partir de abril de 2007. Assim, o valor da contribuição contratual será de R\$350,00 (trezentos e cinquenta reais) até abril e, de R\$380,00 (trezentos e oitenta reais), nos outros 9 (nove) meses. A tabela 8 apresenta os investimentos na unidade em 2006 e as estimativas para 2007.

Quanto às parcerias com empresas locais percebe-se que algumas são desfeitas devido a decisões que não competem ao comitê responsável pela unidade do Projeto Pescar. Todavia, é interessante que o comitê tente manter as parcerias existentes, a fim de programar melhor os custos da unidade e valorizar as iniciativas das empresas parceiras. E da mesma forma que os investimentos da Sulcatarinense, devido à falta de dados históricos, não se sabe qual o reajuste, se existente, nos valores. Assim, recomenda-se, a título de elaboração do modelo, o mesmo reajuste de 3,14%. Ressalte-se que a empresa deve dar atenção às variações de preços de um ano para o outro e apurar taxas reais de reajustes. A tabela 8 apresenta os valores dos investimentos do ano de 2006 e os valores reajustados para o ano de 2007. Observa-se também que há diferenças na base de pagamento entre os itens da tabela, devido à sua natureza.

²⁰ Informação obtida no *website* www.agenciabrasil.gov.br.

Tabela 8: Investimentos para a unidade do Projeto Pescar em 2007 (em R\$).

Itens	Valor 2006	Valor anual 2006	Valor 2007	Valor anual 2007
Salário do Orientador + encargos (12 meses)	2.262,00	27.144,00	2.382,11	28.585,35
Contribuição Contratual de Supervisão e Acompanhamento (12 meses)	700,00	8.400,00	700,00 760,00	2.100,00 6.840,00
Seguro de vida em grupo para os jovens* (8 meses) – a partir de 2007	200,00**	1.600,00	206,28	1.650,24
Café, almoço ou lanche para os jovens (8 meses)	460,00	3.680,00	474,44	3.795,55
Uniforme (3 remessas por ano)	1.666,67	5.000,01	1.719,00	5.157,01
Calçados (2 remessas por ano)	600,00	1.200,00	618,84	1237,68
Material escolar (1 remessa por ano)	280,00	280,00	288,79	288,79
Material para as aulas práticas	1.500,00	1.500,00	1.547,10	1.547,10
Processo de seleção (desembolso 1 vez por turma)	250,00	250,00	257,85	257,85
Evento de Formatura (desembolso 1 vez por turma)	5.000,00	5.000,00	5.157,00	5.157,00
Total		52.454,01		56.616,57

Fonte: Dados primários.

*Considerando que a empresa comece a pagar o seguro em 2007. O total do valor anual de 2006 não considera o valor do seguro.

** Valor fornecido pela Fundação Projeto Pescar. A Sulcatarinense, até o ano de 2006, não pagou o seguro, apesar de saber que deve fazê-lo.

De acordo com os dados da tabela 8, o montante a ser investido na unidade do Projeto Pescar é 7,93% maior do que o investido em 2006. É necessário que a empresa procure apurar os valores de forma que, anualmente, tenha-se conhecimento da necessidade de investimento. A tabela 9 apresenta o plano de investimentos para o ano de 2007. As aulas têm início em março, recesso em julho e terminam no final de novembro. O pagamento do orientador é feito durante todo o ano. Os desembolsos que não acontecem todos os meses foram estipulados em conversa via telefone com as empresas parceiras e a Sulcatarinense.

É importante ainda que a empresa, na medida do possível, elabore um cronograma de atividades do curso e o custo por elas gerados. A empresa possui um planejamento das disciplinas, entretanto, sabe-se que a ela também desenvolve

atividades extracurriculares e, assim, deve planejar também quando essas atividades ocorrerão e quanto representarão em custos para a empresa. A ficha 3 apresenta um modelo de cronograma para o mês de abril de 2007.

Ficha 3: Planejamento de atividades extracurriculares.

PROJETO PESCAR		TURMA:	
PLANEJAMENTO DE ATIVIDADES EXTRACURRICULARES		MÊS: Abril	
Atividade	Custos (em R\$)		
	Transporte	Alimentação	Outros (ingressos, taxas, por exemplo)
Total por tipo de custo			
Total	150,00		

Figura 14: ficha 3 – planejamento de atividades extracurriculares.

Fonte: Dados primários.

A título de exemplo, foi estipulado que, mensalmente será realizada 1 (uma) atividade extracurricular, podendo ser uma visita a empresa, ida ao cinema, confraternização interna, palestras, doação de mudas do Horto Florestal, por exemplo. Para completar o exemplo, foi estipulado também que cada atividade custa para a empresa R\$150,00 (cento e cinquenta reais). Assim, ao todo, serão 8 (oito) atividades extracurriculares que configuram como investimento a mais na unidade, a ser pago pela empresa.. As atividades extracurriculares também incluem as visitas a outras unidades do Projeto Pescar em empresas localizadas no Estado de Santa Catarina. Foi proposta a criação de uma rede de relacionamentos entre as unidades a fim de trocar experiências, divulgar a iniciativa e propor melhorias para a Fundação Projeto Pescar. Sugere-se que, a cada visita a uma unidade, seja feita uma reunião de confraternização na empresa visitada com o objetivo de estimular o diálogo entre os alunos e responsáveis pelo projeto. Sugere-se, também, que ao final de cada atividade extracurricular seja feita uma ficha com anotações sobre o número de participantes, grau de satisfação e sugestão de melhorias. A ficha 4 é um modelo de controle e avaliação das atividades extracurriculares.

Ficha 4: Controle e avaliação de atividade extracurricular.

PROJETO PESCAR					
CONTROLE E AVALIAÇÃO DE ATIVIDADE EXTRACURRICULAR					
TURMA:	ATIVIDADE:			DATA:	
ITEM	TOTAL				
Alunos participantes					
Satisfação (geral)	RUIM	REGULAR	BOA	ÓTIMA	EXCELENTE
Sugestões					
Anotações					

Figura 15: ficha 4 - controle e avaliação de atividade extracurricular.

Fonte: dados primários

A tabela 9 apresenta o plano de investimentos completo para ao ano de 2007. De acordo com dados da tabela 9, o investimento na unidade do Projeto Pescar será de R\$57.816,57. Este valor é 10,22% maior que o valor investido em 2006, que não considera o seguro nem o custo das atividades extracurriculares.

Tabela 9: Plano de investimentos mensais para a unidade do Projeto Pescar em 2007 (em R\$).

Item	Janeiro	Fevereiro	Marco	Abril	Maiο	Junho
Salário do Orientador + encargos (12 meses)	2.382,11	2.382,11	2.382,11	2.382,11	2.382,11	2.382,11
Contribuição Contratual de Supervisão e Acompanhamento (12 meses)	700,00	700,00	700,00	760,00	760,00	760,00
Seguro de vida em grupo para os jovens (8 meses) – a partir de 2007			206,28	206,28	206,28	206,28
Café, almoço ou lanche para os jovens (8 meses)			474,44	474,44	474,44	474,44
Uniforme (3 remessas por ano)		1.719,00				1.719,00
Calçados (2 remessas por ano)		618,84				
Material escolar (1 remessa por ano)		288,79				
Material para as aulas práticas			386,78		386,78	
Processo de seleção (desembolso 1 vez por turma)		257,85				
Evento de Formatura (desembolso 1 vez por turma)						
Atividade extracurricular			150,00	150,00	150,00	150,00
Total	3.082,11	5.966,60	4.299,61	3.972,84	4.359,61	5.691,84
Total Sulcatarinense	3.082,11	3.339,96	3.438,39	3.498,39	3.498,39	3.498,39
	Item	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Salário do Orientador + encargos (12 meses)		2.382,11	2.382,11	2.382,11	2.382,11	2.382,11
Contribuição Contratual de Supervisão e Acompanhamento (12 meses)		760,00	760,00	760,00	760,00	760,00
Seguro de vida em grupo para os jovens (8 meses) – a partir de 2007			206,28	206,28	206,28	206,28
Café, almoço ou lanche para os jovens (8 meses)			474,44	474,44	474,44	474,44
Uniforme (3 remessas por ano)				1.719,00		
Calçados (2 remessas por ano)			618,84			
Material escolar (1 remessa por ano)						
Material para as aulas práticas			386,78		386,78	
Processo de seleção (desembolso 1 vez por turma)						
Evento de Formatura (desembolso 1 vez por turma)						5.157,00
Atividade extracurricular			150,00	150,00	150,00	150,00
Total		3.142,11	4.978,45	5.691,84	4.359,61	3.972,84
Total Sulcatarinense		3.142,11	3.498,39	3.498,39	3.498,39	3.498,39
Total a ser investido em 2007				57.816,57		

Fonte: Dados primários.

*Considerando desembolso a cada 2 (dois) meses.

Ao final do mês a empresa deve elaborar um balanço dos investimentos realizados, a fim de efetuar controle financeiro, e, ao final do curso, deve elaborar um balanço final (reunião dos balanços mensais) para compor o relatório anual de atividades da unidade do Projeto Pescar e o relatório anual de RSE. Durante o mês a empresa deve ter a tabela de plano de investimentos como base e anotar e criar arquivo que contenha os gastos efetuados durante o mês. A tabela 10 é um modelo-exemplo do balanço financeiro no mês de março, que parte do pressuposto que os investimentos feitos seguem o plano proposto na tabela 9. A tabela 11 é um modelo-exemplo do balanço financeiro anual do ano de 2007, que também pressupõe que os investimentos realizados durante o ano seguiram o plano da tabela 9.

Tabela 10: Modelo de balanço financeiro mensal (em R\$).

PROJETO PESCAR BALANÇO FINANCEIRO MENSAL	TURMA		
	MÊS: Março		
Item	Sulcatarinense	Parceiras	Total
Salário do Orientador + encargos	2.382,11		2.382,11
Contribuição Contratual de Supervisão e Acompanhamento	700,00		700,00
Seguro de vida em grupo para os jovens	206,28		206,28
Café, almoço ou lanche para os jovens		474,44	474,44
Uniforme			
Calçados			
Material escolar			
Material para as aulas práticas		386,78	386,78
Processo de seleção			
Evento de Formatura			
Atividade extracurricular	150,00		150,00
Total	3.438,39	861,22	4.299,61

Fonte: dados primários.

Tabela 11: Modelo de balanço financeiro anual (em R\$).

Item	Janeiro	Fevereiro	Marco	Abril	Maiο	Junho	Total
Salário do Orientador + encargos (12 meses)	2.382,11	2.382,11	2.382,11	2.382,11	2.382,11	2.382,11	14.292,67
Contribuição Contratual de Supervisão e Acompanhamento (12 meses)	700,00	700,00	700,00	760,00	760,00	760,00	4.380,00
Seguro de vida em grupo para os jovens (8 meses) – a partir de 2007			206,28	206,28	206,28	206,28	825,12
Café, almoço ou lanche para os jovens (8 meses)			474,44	474,44	474,44	474,44	1.897,78
Uniforme (3 remessas por ano)		1.719,00				1.719,00	3.438,01
Calçados (2 remessas por ano)		618,84					618,84
Material escolar (1 remessa por ano)		288,79					288,79
Material para as aulas práticas			386,78		386,78		773,55
Processo de seleção (desembolso 1 vez por turma)		257,85					257,85
Evento de Formatura (desembolso 1 vez por turma)							
Atividade extracurricular			150,00	150,00	150,00	150,00	600,00
Total	3.082,11	5.966,60	4.299,61	3.972,84	4.359,61	5.691,84	27.372,61
Total Sulcatarinense	3.082,11	3.339,96	3.438,39	3.498,39	3.498,39	3.498,39	20.355,64
Total Parceiras		2.626,64	861,22	474,44	861,22	2.193,45	7.016,96
Item	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
Salário do Orientador + encargos (12 meses)	2.382,11	2.382,11	2.382,11	2.382,11	2.382,11	2.382,11	14.292,67
Contribuição Contratual de Supervisão e Acompanhamento (12 meses)	760,00	760,00	760,00	760,00	760,00	760,00	4.560,00
Seguro de vida em grupo para os jovens (8 meses) – a partir de 2007		206,28	206,28	206,28	206,28		825,12
Café, almoço ou lanche para os jovens (8 meses)		474,44	474,44	474,44	474,44		1.897,78
Uniforme (3 remessas por ano)			1.719,00				1.719,00
Calçados (2 remessas por ano)		618,84					618,84
Material escolar (1 remessa por ano)							
Material para as aulas práticas		386,78		386,78			773,55
Processo de seleção (desembolso 1 vez por turma)							
Evento de Formatura (desembolso 1 vez por turma)						5.157,00	5.157,00
Atividade extracurricular		150,00	150,00	150,00	150,00		600,00
Total	3.142,11	4.978,45	5.691,84	4.359,61	3.972,84	8.299,11	30.443,96
Total Sulcatarinense	3.142,11	3.498,39	3.498,39	3.498,39	3.498,39	8.299,11	25.434,79
Total Parceiras		1.480,06	2.193,45	861,22	474,44		5.009,17
Total Sulcatarinense: 45.791,43 Total Parceiras: 12.026,14 TOTAL INVESTIDO: 57.917,57							

Fonte: dados primários.

A Sulcatarinense afirma realizar acompanhamento dos alunos, através da presença em sala de aula e da solução de problemas, como o envolvimento com drogas, brigas e desentendimentos familiares. Por natureza, o Projeto Pescar atende jovens em situação de risco social e, assim, é importante que a empresa saiba qual a situação pessoal do aluno no decorrer do curso, no que tange sua situação familiar e problemas pessoais. Assim, a empresa deve, da mesma forma como ocorre no processo de seleção, realizar visitas domiciliares mensais na casa dos alunos que revelem haver problemas ou não (tal decisão fica sob responsabilidade da empresa) e entrevistas com familiares ou responsáveis pelo jovem. Deve-se, também, criar um arquivo com as informações coletadas nessas visitas e entrevistas. Caso seja detectado algum problema que impossibilite o jovem a continuar no curso, a empresa deve tentar resolvê-lo, como é previsto pela Fundação Projeto Pescar. A Fundação prevê que a empresa franqueada pode auxiliar a família do aluno com, por exemplo, a doação de cestas básicas. É importante que a empresa planeje desembolsos extras a fim de auxiliar o aluno no enfrentamento de problemas. A ficha 5 apresenta um modelo de requerimento, por parte do aluno, de auxílio. Foi considerado que a empresa prestará auxílio na forma de doação de sextas básicas. O valor da cesta básica adotado foi de R\$168,70 (cento e sessenta e oito reais e setenta centavos), conforme dados de dezembro de 2006 do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos).

Ficha 5: Requerimento de auxílio.

PROJETO PESCAR		TURMA:
REQUERIMENTO DE AUXÍLIO		DATA:
ALUNO:		
Descrição do requerimento		
Objeto do auxílio		Valor estimado (em R\$)
Cesta básica		168,70
		Total: 168,70
Autorização – assinatura membro do comitê:		
Assinatura aluno:		

Figura 16: ficha 5 - requerimento de auxílio.

Fonte: dados primários.

Foi proposto também que os funcionários da empresa comecem a ter maior participação nas atividades da unidade. Assim, além de confraternizações dentro da empresa, cada funcionário poderia “adotar” um aluno do projeto, sendo assim, seu padrinho. Os padrinhos podem ser os mesmos durante todo o curso ou, então, a cada 2 (dois) meses serem mudados para que mais funcionários possam participar. Recomenda-se a divulgação interna da idéia (informativo interno, murais e comunicação de supervisores e gerentes com funcionários de cada área, por exemplo) e recrutamento dos funcionários interessados. A escolha dos padrinhos deve ser baseada na afinidade entre aluno e funcionário com a apresentação dos funcionários em sala de aula e/ou confraternização (almoço no Restaurante Paladar). Sugere-se que alunos e padrinhos encontrem-se periodicamente, a cada 30 dias, por exemplo, e que o funcionário tente ajudar o aluno com seus problemas, fale de sua vida profissional e seja uma pessoa na qual o aluno possa confiar. O padrinho deve comunicar ao comitê da unidade a situação pessoal do aluno, a fim de que necessidades específicas sejam identificadas e algum problema possa ser resolvido e/ou antecipado. A ficha 6 é um modelo de relatório a ser preenchido pelo padrinho a cada encontro com o aluno da unidade.

Ficha 6: Relatório de encontro padrinho e aluno.

PROJETO PESCAR		TURMA:
RELATÓRIO DE ENCONTRO		DATA:
ALUNO:	PADRINHO:	
DESCRIÇÃO DO ENCONTRO		
1) Assuntos conversados		
2) Anotações referentes a problemas e dificuldades percebidas; requerimento de auxílio, entre outros.		
Assinatura do funcionário:		
Assinatura aluno:		

Figura 17: ficha 6 - relatório de encontro padrinho e aluno.

Fonte: dados primários.

Ao final de cada turma a empresa deve realizar avaliação global do curso com cada aluno. Recomenda-se a utilização de um questionário com perguntas abertas e fechadas e a presença de um membro do comitê e do padrinho do aluno (ficha 7). A avaliação global do curso tem como objetivos: avaliar os resultados alcançados, em

termos de alunos formados e empregados, identificar quais as dificuldades enfrentadas pelos alunos. para que a forma de ensino e de resolução de problemas possa ser aperfeiçoada, avaliar o grau de satisfação do curso por parte dos alunos, e, por fim, ser fonte de informação para a elaboração do relatório final.

Ficha 7: Controle e avaliação final do curso.

PROJETO PESCAR					
CONTROLE E AVALIAÇÃO FINAL				DATA:	
TURMA:		INÍCIO DO CURSO:		TÉRMINO DO CURSO:	
NOME DO ALUNO:					
EMPREGADO? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO		EMPRESA:		DESDE:	
PADRINHO:			MEMBRO DO COMITÊ:		
PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS					
CURSO:					
PESSOAIS:					
PRINCIPAIS MUDANÇAS DECORRENTES DA PARTICIPAÇÃO NO CURSO					
PESSOAIS:					
FAMILIARES:					
PROFISSIONAIS:					
AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO					
Item	Avaliação				
	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
Divulgação da abertura da turma					
Processo de seleção					
Orientador					
Atividades do comitê					
Disciplinas					
Carga horária					
Atividades extracurriculares					
Sala de aula					
Laboratório					
Restaurante					
Padrinhos					
Acompanhamento pessoal					
SUGESTÕES					

Figura 18: ficha 7 - controle e avaliação final do curso.

Fontes: dados primários.

Ao final de cada turma e com base nas fichas, avaliações e informações coletadas a Sulcatarinense deve elaborar um relatório anual de atividades da unidade do Projeto Pescar, que deverá ser um instrumento de avaliação global do projeto, de prestação de contas e comunicação com empresas parcerias e com a Fundação Projeto Pescar e compor o relatório anual de RSE (subseção 7.3). O relatório anual de atividades da unidade do Projeto Pescar deve conter todas as informações pertinentes ao projeto e ser a base para o planejamento e aperfeiçoamento do curso para o ano subsequente. O relatório deve ser enviado para dirigentes das empresas parcerias e para a Fundação Projeto Pescar. A estrutura do relatório é apresentada pela ficha 8:

Ficha 8: Modelo de relatório anual de atividades.

PROJETO PESCAR – UNIDADE JOSÉ PORTELLA NUNES		
RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES		
TURMA:	INÍCIO DO CURSO:	TÉRMINO DO CURSO:
1- Mensagem do comitê/departamento/área de RSE.		
2- Apresentação da unidade: dados históricos sobre a fundação da unidade, número de jovens participantes, número de jovens formados e no mercado de trabalho, apresentação do comitê.		
3- Apresentação da turma do ano a que se refere o relatório: processo de inscrição, total de alunos inscritos, selecionados, iniciantes no curso, formados, desistentes, evento de formatura.		
4- Apresentação pedagógica: informações sobre o cronograma das disciplinas e atividades extracurriculares. A apresentação das atividades extracurriculares deve conter as informações das fichas de avaliação e o cronograma realizado.		
5- Apresentação das informações do controle e avaliação final: resumo da avaliação contendo: o percentual de alunos empregados, principais dificuldades enfrentadas pelos alunos e mudanças ocorridas em suas vidas, avaliação da satisfação e principais sugestões por parte dos alunos.		
6- Elaboração e avaliação do balanço financeiro final: com informações comparativas entre o plano de investimento, balanço financeiro mensal e apresentação do balanço financeiro anual.		
7- Análise do curso com base nas informações dos outros tópicos.		
8- Proposta de planos para o ano seguinte.		
9- Mensagem final do comitê/departamento/área de RSE.		

Figura 19: ficha 8 - modelo de relatório anual de atividades.

Fonte: dados primários.

Por fim, como última forma de acompanhamento relacionada aos alunos, sugere-se que a empresa mantenha em arquivo as informações de contato (domicílio, trabalho, ou alguma outra referência coletada nas entrevistas) para que, um período depois da formatura, a empresa saiba se os alunos formados encontram-se no mercado de trabalho, mudaram suas vidas. Assim, a empresa pode ter conhecimento dos efeitos, a longo prazo, da participação dos jovens no curso.

7.3 O relatório anual de RSE

A parte final da proposta de diretrizes enfatiza a necessidade de avaliação das práticas de RSE com o intuito de colaborar com a criação de valor social e econômico. A criação de valor social e econômico apenas pode ser observada com a avaliação dos resultados alcançados e seus impactos para a empresa e para os beneficiários das ações e investimentos sociais

Nas subseções anteriores, relacionadas à atuação social interna e externa da Sulcatarinense, foram propostas avaliações pontuais para as ações da empresa. Entretanto, no presente momento, será proposto um modelo de avaliação da RSE. As avaliações pontuais têm o objetivo de coletar informações, auxiliar na gestão das práticas sociais e proporcionar uma base para a elaboração do relatório anual de RSE da Sulcatarinense que será composto por informações específicas e gerais sobre a atuação social da empresa.

Atualmente, a Sulcatarinense utiliza o modelo do IBASE para elaborar o balanço social. Este modelo traz uma perspectiva geral sobre investimentos sociais, representada por uma série de indicadores. Acredita-se que o modelo do IBASE é uma ferramenta importante para as empresas que desejam começar a avaliar suas práticas sociais, mas, por outro lado, há outros modelos – Instituto ETHOS e GRI – mais completos e que podem ser utilizados a partir da necessidade da empresa em efetuar avaliação mais abrangente e profunda da RSE. O modelo do Instituto ETHOS é amplamente conhecido no Brasil e o modelo do GRI possui reconhecimento internacional e foi concebido e tem sido aperfeiçoado para ser um modelo-padrão internacional de avaliação e publicação de relatórios sociais. Dessa forma, sugere-se que a Sulcatarinense, primeiramente, adote o modelo do Instituto ETHOS e, gradativamente, passe a avaliar suas práticas sociais seguindo o modelo do GRI. Não se pretende aqui descrever detalhadamente cada um dos modelos, mas, sim, apresentar sua estrutura e indicadores resumidamente.

O modelo do Instituto ETHOS (APÊNDICE A) incorpora o modelo do IBASE, mas sugere uma avaliação mais ampla da RSE. As empresas que adotam o modelo do Instituto ETHOS devem respeitar os valores de relevância, veracidade, clareza, comparabilidade, regularidade e verificabilidade ao elaborar a avaliação e relatório. Os indicadores relacionam-se a 7 (sete) temas sobre RSE: valores transparência e

governança, público interno, meio-ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade e governo e sociedade.

O modelo do GRI, da mesma forma que o modelo do Instituto ETHOS, deve seguir um roteiro para a sua elaboração. Este roteiro é atualizado e fornecido por essas organizações. A elaboração do relatório de sustentabilidade (nomenclatura dada pelo GRI) deve seguir os princípios da materialidade, inclusão dos *stakeholders*, contexto da sustentabilidade e abrangência (princípios para a definição do conteúdo do relatório); clareza, exatidão, periodicidade, comparabilidade e confiabilidade (princípios para assegurar a qualidade do relatório). É importante destacar que cada parte e indicador do relatório contêm características e uma serie de especificidades, mas, optou-se por apresentar um panorama geral sobre o modelo. O modelo GRI (APÊNDICE B) propõe também indicadores específicos para o setor de mineração e metais.

Recomenda-se, então que a empresa avalie suas práticas sociais mensalmente, levando em consideração as avaliações pontuais sugeridas. Ao final de cada ano, a empresa deve elaborar um relatório de RSE, seguindo um dos modelos propostos, ou em uma escala evolutiva, passando do modelo IBASE para o do Instituto ETHOS e, deste, para o modelo do GRI. O relatório anual deve conter informações sobre cada projeto (como o relatório anual de atividades da unidade do Projeto Pescar) e considerar - o montante de capital investido, demanda pelo projeto, número de beneficiários, resultados alcançados (beneficiários e empresa) -, o modelo de avaliação global (IBASE, Instituto ETHOS, GRI), avaliação por parte dos gerentes e planos para o ano subsequente. A comunicação do relatório pode se feita no informativo da empresa (de maneira resumida), endereço eletrônico, material institucional e estar vinculada aos relatórios e balanços financeiros da empresa.

8 CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

Como parte final, serão apresentadas as conclusões e limitações do trabalho.

8.1 Conclusões

É importante ressaltar que o presente trabalho se propôs analisar as práticas sociais da empresa estudada à luz de sua perspectiva estratégica e como tais práticas geram resultados e valor para a empresa e os beneficiários das ações sociais desenvolvidas. Para tanto foi desenvolvida revisão teórica para analisar as informações do estudo de caso. Na revisão teórica viu-se que o conceito de RSE ainda não está bem definido e absorvido pelas empresas brasileiras, fato que pôde ser constatado com a realização do trabalho. A revisão teórica também discursou sobre estratégia, cadeia de valor e a relação entre a RSE e a criação de valor. Nesse sentido, vale relembrar que a relação entre RSE, estratégia e criação de valor é expressa pelo conceito de RSE estratégica de Porter e Kramer (2005): a RSE estratégica é aquela que cria valor social e econômico de forma simultânea. Para ser estratégica a empresa deve focar suas ações sociais no seu contexto competitivo e criar valor através das 4 (quatro) formas de criação de valor social propostos pelos autores – seleção dos melhores beneficiários, sinalização para outros fornecedores, melhora do desempenho dos beneficiários e avanço do conhecimento e da prática. Para ser estratégica, a RSE também deve ser passível de avaliações e planejamento constantes, para que os resultados possam ser alcançados e analisados.

Sendo assim, é possível responder o problema de pesquisa: “De que forma as atividades de RSE da empresa Sulcatarinense, considerando-se o ano de 2006, geram valor para a empresa e comunidades atendidas pelas ações sociais desenvolvidas?”. Conclui-se que a atividade de RSE da empresa não é estratégica, pois não está focada no seu contexto competitivo e não gera valor social e econômico de forma simultânea. Tal afirmativa é fruto da análise das ações sociais desenvolvidas pela empresa e sua relação com os elementos formadores do contexto competitivo, pelas formas de criação de valor social e pela falta de acompanhamento e avaliação das práticas de RSE da empresa. Como apontado a

empresa não sabe identificar quais os impactos das ações sociais para o seu negócio como, por exemplo, diminuição do absenteísmo, diminuição do índice de rotatividade, aumento da produtividade, diminuição dos acidentes de trabalho e melhora na comunicação. Por outro lado, mesmo que a empresa afirme que os projetos desenvolvidos têm impacto positivo para os beneficiários, ela também não sabe apontar indicadores que comprovem esta melhora. Viu-se também que empresas clientes, fornecedoras e concorrentes praticam ações na área social, mas a Sulcatarinense não tem conhecimentos de tais práticas, fato que não corrobora com a concepção de RSE estratégica proposta, pois se observou que a atuação social conjunta pode alcançar melhores resultados e pulverizar investimentos. Todavia, acredita-se que a empresa tem potencial de tornar suas ações sociais estratégicas, tendo em vista que os beneficiários de suas ações formam um leque importante de *stakeholders* – meio-ambiente, público interno e comunidade – que influenciam sua atividade. Para tanto, é necessário que a Sulcatarinense invista em práticas de planejamento, acompanhamento, controle, avaliação e comunicação das ações e investimentos sociais a fim de mensurar resultados e avaliar sua atuação social.

A fim de responder o problema de pesquisa, foram propostos objetivos geral e específicos. O objetivo geral “Avaliar a cadeia de atividades da RSE da empresa Sulcatarinense, considerando-se o ano de 2006, sob a perspectiva da geração de valor para a empresa e comunidades atendidas pelas ações sociais desenvolvidas” foi alcançado, uma vez que foi o feito o mapeamento das práticas sociais desenvolvidas, as atividades a elas relacionadas e a forma como são administradas pela empresa. Deve-se ressaltar que o alcance do objetivo geral, demonstrou que a atividade social da empresa não é estratégica, ou seja, não condiz com o exposto pelos autores sobre a prática social estratégica. O cumprimento dos objetivos específicos, que proporcionou a realização do objetivo geral, também foi verificado. Foi desenvolvida revisão teórica adequada para a construção e análise do estudo de caso foi desenvolvida; foram identificadas as ações que compõem a cadeia de atividades da RSE; foi realizada análise destas ações à luz do referencial teórico; por fim, devido às conclusões da análise, foram elaboradas recomendações, na forma de uma proposta de diretrizes para a atuação social estratégica.

A proposta das diretrizes para a atuação social estratégica teve como objetivo primordial estabelecer relação entre as peculiaridades dos diferentes públicos com

os quais a Sulcatarinense se relaciona e, ainda sim, vislumbrar como alternativa para a empresa melhorar seu desempenho social. Conclui-se, portanto, que a empresa tem potencial para desenvolver prática social que considere necessidades e objetivos dos diferentes *stakeholders* e da própria Sulcatarinense, levando-se em consideração que a empresa adote medidas que tornem sua atuação social estratégica. Espera-se que, de fato, o trabalho realizado auxilie a empresa a tornar suas práticas sociais mais efetivas e, principalmente, com objetivos e visão de longo prazo, pois a melhoria das condições sociais e o alcance do desenvolvimento sustentável demandam persistência, tempo e competência.

8.2 Limitações

No decorrer da realização do trabalho foram percebidas algumas limitações que influenciaram seu desenvolvimento. Primeiramente, o trabalho caracteriza-se por ser um estudo de caso único e, sendo assim, enfrenta-se a impossibilidade de generalizar teorias e conclusões. Ou seja, a realidade encontrada na Sulcatarinense pode não condizer, necessariamente, com aquela presente em outras empresas. Entretanto, respeitando as limitações dos estudos de caso, acredita-se que a metodologia de análise utilizada pode ser empregada em outras empresas.

A falta de interpretação comum sobre RSE por parte dos fornecedores, clientes e empresas parceiras, da própria Sulcatarinense e das referências teóricas utilizadas também foi uma limitação. Tal limitação pôde ser prevista com base na leitura da fundamentação teórica, a qual se discursa sobre o fato de um conceito comum de RSE ainda não existir e ser entendido de maneira clara. Ainda que esta limitação não esteja sob responsabilidade da pesquisadora, deve-se considerá-la, pois foi sentida quando da elaboração da fundamentação teórica, do sistema de valores da RSE, da análise do estudo de caso e da elaboração da proposta de diretrizes para atuação social estratégica. Por fim, a realidade encontrada na empresa, no que tange às suas práticas de RSE, também configurou como limitação, uma vez que se esperava, com base na fundamentação teórica desenvolvida, identificar e analisar práticas sociais administradas de forma estratégica. Assim, a falta de planejamento, acompanhamento efetivo e controles e avaliações periódicas que mensurassem os resultados das práticas sociais e sua abrangência foram limitações à realização do trabalho.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Disponível em <<http://www.agenciabrasil.gov.br>>. Acesso em 25/jan/2007.

ASHLEY, Patrícia Almeida (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2003.

AQUINPEL SUPRIMENTOS PARA INFORMÁTICA, ESCRITÓRIO E PAPELARIA. Disponível em <<http://www.aquinelnet.com.br>>. Acesso em 06/dez/2006.

BALANÇO SOCIAL. Disponível em <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em 06/dez/2006.

BETUNEL TECNOLOGIA EM ASFALTOS. Disponível em <<http://www.betunel.com.br>>. Acesso em 19/nov/2006 e 06/dez/2006.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade social:** efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. São Paulo, 2001. 258f. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) – Universidade de São Paulo. Disponível em <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em 28/out/2006.

CASETEX. Disponível em <<http://www.casetex.com.br>>. Acesso em 20/dez/2006.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA SA (CELESC). Disponível em <<http://www.celesc.com.br>>. Acesso em 19/nov/2006 e 06/dez/2006.

COTRIL-CIFALI MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS. Disponível em <<http://www.cotril.com.br>>. Acesso em 19/nov/2006 e 06/dez/2006.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). Disponível em www.dieese.org.br. Acesso em 31/jan/2007.

DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria M.. **Responsabilidade social: a empresa hoje.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1986.

ENGEMIX. Disponível em <http://www.engemix.com.br>. Acesso em 20/dez/2006.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA (FIESC). Disponível em <http://www.fiesc.com.br>. Acesso em 19/nov/2006.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

FUNDAÇÃO INSITUTO DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL E SOCIAL (FIDES). Disponível em <http://www.fides.org.br>. Acesso em 16/dez/2006.

FUNDAÇÃO PROJETO PESCAR. Disponível em <http://www.projetopescar.org.br>. Acesso em agos/out/2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). Disponível em <http://www.globalreporting.org>. Acesso em dez/2006 e jan/2007.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial.** São Paulo: Publifolha, 2002.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE). Disponível em <http://www.gife.org.br>. Acesso em jul/2006.

REVISTA EXAME. Guia de Boa Cidadania Corporativa. São Paulo: Editora Abril, 2002.

GUIA DE ELABORAÇÃO DO BALANÇO SOCIAL 2006. Disponível em <http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/20060821/guia_balanco_social_2006.pdf>. Acesso em dez/2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS (IBASE). Disponível em <<http://www.ibase.org.br>>. Acesso em 06/dez/2006.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em jul/nov/dez/2006 e jan/2007.

INSTITUTO SÓCIO-CULTURAL EU SOU. Disponível em <<http://www.eusou.org.br>>. Acesso em 06/dez/2006.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). Disponível em <<http://www.iso.org>>. Acesso em 17/jan/2007.

KARKOTLI, Gilson. **Responsabilidade social empresarial.** Petrópolis: Vozes, 2006.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LINCK MÁQUINAS SA. Disponível em <<http://www.linckmaquinas.com.br>>. Acesso em 19/nov/2006 e 06/dez/2006.

MÁQUINAS FURLAN LTDA. Disponível em <<http://www.furlan.com.br>>. Acesso em 19/nov/2006 e 06/dez/2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NETO, Francisco de M; FRÓES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. Um balanço dos balanços sociais. In **Harvard Business Review (América Latina)**. São Paulo. n.82 , dez/2004.

ORICA DO BRASIL LTDA. Disponível em <<http://www.orica.com.br>>. Acesso em 19/nov/2006 e 06/dez/2006.

PACTO GLOBAL. Disponível em <<http://www.pactoglobal.org.br>>. Acesso em 07/dez/2006 e jan/2007.

PEDRITA PLANEJAMENTO E CONSTRUÇÃO LTDA. Disponível em <<http://www.pedrita.com.br>>. Acesso em 14/dez/2006.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 30ª.reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, Michael E. e KRAMER, Mark R.. A Vantagem Competitiva da Filantropia Corporativa. In **Ética e responsabilidade social nas empresas** (Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PROTENSUL PRÉ-FABRICADOS LTDA. Disponível em <<http://www.protensul.com.br>>. Acesso em 20/dez/2006.

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NOS PROCESSOS GERENCIAIS E NAS CADEIAS DE VALOR. [Benjamin S. Gonçalves (coordenação e edição de texto)]. São Paulo: Instituto ETHOS, 2006. Disponível em <http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/proces_gerenciais_web.pdf>. Acesso em jan/2006.

REVISTA EXPRESSÃO. Disponível em <<http://www.expressao.com.br>>. Acesso em jul/agos/2006.

RUDIPEL RUDNICK PETRÓLEO LTDA. Disponível em <http://www.rudipel.com.br>. Acesso em 19/nov/2006.

SETEP TOPOGRAFIA E CONTRUÇÕES LTDA. Disponível em <http://www.setep.com.br>. Acesso em 14/dez/2006.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA (SESI). Disponível em <http://www.sesi.org.br>. Acesso em 19/nov/2006 e 07/dez/2006.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1996.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: a gestão da reputação.** 5ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SULCATARINENSE MINERAÇÃO, ARTEFATOS DE CIMENTO, BRITAGEM E CONSTRUÇÃO LTDA.. Disponível em <http://www.sulcatarinense.com.br>. Acessado em jul/agost/set/out/nov/dez/2006.

SUPERMIX. Disponível em <http://www.supermix.com.br>. Acesso em 20/dez/2006.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (org). **Responsabilidade social: teoria e prática.** 2 ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TREVISAN, F.A. Balanço Social com Instrumento de Marketing. In: **RAE – Revista de Administração de empresas.** São Paulo, Vol.1 n. 2, jul/dez 2005. Disponível em <http://www.rae.com.br/eletronica>. Acesso em 07/dez/2006.

WIKIPÉDIA ENCICLOPÉDIA LIVRE. Sobre Milton Friedman, disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Milton_Friedman. Acesso em 20/nov/2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A – MODELO DE RELATÓRIO SOCIAL DO INSTITUTO ETHOS.

PARTE 1 – APRESENTAÇÃO
1 - Missão e visão
2 - Mensagem do presidente
3 - Perfil do empreendimento
4 - Setor da economia
PARTE 2 – A EMPRESA
5 - Histórico
6 - Princípio e valores
7 - Estrutura e funcionamento
8 - Governança corporativa
PARTE 3 - A ATIVIDADE EMPRESARIAL
9 - Diálogo com partes interessadas
10 - Indicadores de desempenho*
10.1 Indicadores de desempenho econômico:
1) Aspectos qualitativos: impactos por meio da geração e distribuição de riqueza; resultados oriundos da produtividade; e procedimentos, critérios e retornos de investimentos realizados na própria empresa e na comunidade.
2) Indicadores quantitativos: 1. Geração e distribuição de riqueza; 2. Produtividade; 3. Investimentos
3) Outros indicadores sugeridos: efeitos/impactos econômicos decorrentes da abertura, transferência ou fechamento de unidades da empresa; valores envolvidos na terceirização de processos e serviços; níveis de produtividade por categoria profissional; investimentos visando melhora de desempenho da cadeia produtiva (fornecedores, distribuidores etc.); desempenho da empresa no cumprimento de contratos com fornecedores.
10.2 Indicadores de desempenho social:
1) Público interno: 1. Diálogo e participação (1.1. Relação com Sindicatos, 1.2. Gestão Participativa, 1.3. Relações com Trabalhadores Terceirizados); 2. Respeito ao indivíduo (2.1. Trabalho Infantil, 2.2. Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo, 2.3. Diversidade); 3. Trabalho decente (3.1. Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho, 3.2. Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade, 3.3. Comportamento Frente a Demissões, 3.4. Preparação para Aposentadoria).
2) Fornecedores: 1. Seleção, avaliação e parcerias com fornecedores (1.1. Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores, 1.2. Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores).
3) Consumidores e clientes: 1. Dimensão social do consumo (1.1. Política de Comunicação Comercial, 1.2. Excelência do Atendimento, 1.3. Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços).
4) Comunidade: 1. Relações com a comunidade local (1.1. Gerenciamento do impacto na comunidade de entorno e relacionamento com organizações locais); 2. Ação social (2.1. Envolvimento e Financiamento da Ação Social).
5) Governo e sociedade: 1. Transparência política (1.1. Contribuições para Campanhas Políticas, 1.2. Práticas Anticorrupção e Antipropina); 2. Liderança e influência social (2.1. Liderança e Influência Social, 2.3. Participação em Projetos Sociais Governamentais).
10.3 Indicadores de desempenho ambiental
2) Meio-ambiente: 1. Responsabilidade frente às gerações futuras (1.1. Comprometimento da Empresa com a Melhoria da Qualidade Ambiental, 1.2. Educação e Conscientização Ambiental); 2. Gerenciamento do impacto ambiental (2.1. Gerenciamento do Impacto no Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços, 2.3. Sustentabilidade da economia florestal, 2.3. Minimização de Entradas e Saídas de Materiais na Empresa).
PARTE 4 - ANEXOS
11 - Demonstrativo do balanço social (modelo IBASE)
12 - Iniciativas de interesse da sociedade (projetos sociais)
13 – Notas gerais.

Fonte: Instituto ETHOS, 2006.

*Para cada indicador de desempenho existem aspectos qualitativos, indicadores quantitativos e outros indicadores sugeridos.

APÊNDICE B – MODELO DE RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRI.

CONTEÚDO DO RELATORIO	
<p>1 - Perfil</p> <p>1) Estratégia e análise: 1.1 Declaração do detentor do cargo com maior poder de decisão na organização (diretor-presidente, presidente do conselho de administração ou cargo equivalente) sobre a relevância da sustentabilidade para a organização e sua estratégia); 1.2 Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades.</p> <p>2) Perfil organizacional: 2.1 Nome da organização; 2.2 Principais marcas, produtos e/ou serviços; 2.3 Estrutura operacional da organização, incluindo principais divisões, unidades operacionais, subsidiárias e <i>joint ventures</i>; 2.4 Localização da sede da organização; 2.5 Número de países em que a organização opera e nome dos países em que suas principais operações estão localizadas ou são especialmente relevantes para as questões de sustentabilidade cobertas pelo relatório; 2.6 Tipo e natureza jurídica da propriedade; 2.7 Mercados atendidos (incluindo discriminação geográfica, setores atendidos e tipos de clientes/beneficiários); 2.8 Porte da organização; 2.9 Principais mudanças durante o período coberto pelo relatório referentes a porte, estrutura ou participação acionária; 2.10 Prêmios recebidos no período coberto pelo relatório.</p> <p>3) Parâmetros para o relatório: perfil do relatório; escopo e limite do relatório; sumário de conteúdo do GRI; verificação.</p> <p>4) Governança, compromisso com iniciativas externas e engajamento dos stakeholders.</p>	
<p>2 - Forma de gestão e indicadores de desempenho: a forma de gestão relaciona-se ao dados cujo objetivo é explicitar o contexto no qual deve ser interpretado o desempenho da organização numa área específica. Os indicadores são divididos em 3 (três) categorias – econômica, social e ambiental – e cada categoria inclui informações sobre a forma de gestão e um conjunto de indicadores de desempenho essenciais e adicionais.</p>	
INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO	
Indicador	Aspecto: Desempenho econômico
EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.
EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas.
EC3	Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece.
EC4	Ajuda financeira significativa recebida do governo.
Aspecto: Presença no mercado	
EC5	Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes.
EC6	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes.
EC7	Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes.
Aspecto: Impactos econômicos indiretos	
EC8	Desenvolvimento e impacto de investimentos em infra-estrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividades <i>pro bono</i> .
EC9	Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos.
INDICADORES DE DESEMPENHO AMBIENTAL	
Indicador	Aspecto: Materiais
EN1	Materiais usados por peso ou volume.
EN2	Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.
Aspecto: Energia	
EN3	Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.
EN4	Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.
EN5	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.
EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia

	resultante dessas iniciativas.
EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.
	Aspecto: Água
EN8	Total de retirada de água por fonte.
EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.
EN10	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.
	Aspecto: Biodiversidade
EN11	Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.
EN12	Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.
EN13	Habitats protegidos ou restaurados.
EN14	Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade.
EN15	Número de espécies na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas pelo nível de risco de extinção.
	Aspecto: Emissões, efluentes e resíduos
EN16	Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, por peso.
EN17	Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso.
EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas.
EN19	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso.
EN20	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso.
EN21	Descarte total de água, por qualidade e destinação.
EN22	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.
EN23	Número e volume total de derramamentos significativos.
EN24	Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia.
EN25	Identificação, tamanho, <i>status</i> de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora.
	Aspecto: Produtos e serviços
EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.
EN27	Percentual de produtos e suas embalagens recuperadas em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto.
	Aspecto: Conformidade
EN28	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos ambientais.
	Aspecto: Transporte
EN29	Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte de trabalhadores.
	Aspecto: Geral
EN30	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.
INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL	
1) Práticas trabalhistas e trabalho decente	
Indicador	Aspecto: Emprego
LA1	Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.
LA2	Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região.
LA3	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.
	Aspecto: Relações entre os trabalhadores e a governança
LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.
LA5	Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva.
	Aspecto: Saúde e segurança no trabalho

LA6	Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.
LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.
LA8	Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco <i>em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.</i>
LA9	Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.
	Aspecto: Treinamento e educação
LA10	Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional.
LA11	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apóiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.
LA12	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.
	Aspecto: Diversidade e igualdade de oportunidades
LA13	Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.
LA14	Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional.
2) Direitos humanos	
Indicador	Aspecto: Práticas de investimento e de processos de compra
HR1	Percentual e número total de contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos.
HR2	Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomada.
HR3	Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.
	Aspecto: Não-discriminação
HR4	Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas.
	Aspecto: Liberdade de associação e negociação coletiva
HR5	Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a <i>negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito.</i>
	Aspecto: Trabalho infantil
HR6	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil.
	Aspecto: Trabalho forçado ou análogo ao escravo
HR7	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo.
	Aspecto: Práticas de segurança
HR8	Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações.
	Aspecto: Direitos indígenas
HR9	Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas.
3) Sociedade	
Indicador	Aspecto: Comunidade
SO1	Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída.
	Aspecto: Corrupção
SO2	Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção.
SO3	Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da

	organização.
SO4	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.
	Aspecto: Políticas públicas
SO5	Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies.
SO6	Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por país.
	Aspecto: Concorrência desleal
SO7	Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados.
	Aspecto: Conformidade
SO8	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos.
4) Responsabilidade pelo produto	
Indicador	Aspecto: Saúde e segurança do cliente
PR1	Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos.
PR2	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante o ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado.
	Aspecto: Rotulagem de serviços e produtos
PR3	Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências.
PR4	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado.
PR5	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação.
	Aspecto: Comunicações e marketing
PR6	Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.
PR7	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado.
	Aspecto: Conformidade
PR8	Número total de reclamações comprovadas relativas a violação de privacidade e perda de dados de clientes.
	Aspecto: Compliance
PR9	Valor monetário de multas (significativas) por não-conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços.
3- Índice remissivo - GRI	
NOVOS INDICADORES ECONÔMICOS PARA O SETOR DE MINERAÇÃO E METAIS	
Indicador	Aspecto: Captação, administração e distribuição de renda
MM1	Identifica as operações nas quais a contribuição econômica local e o impacto do desenvolvimento são de especial importância e interesse para as partes interessadas (por exemplo, operações em áreas remotas) e define políticas referentes à avaliação dessa contribuição.
	Aspecto: Valor agregado
MM2	Valor agregado desagregado para nível nacional.
NOVOS INDICADORES AMBIENTAIS PARA O SETOR DE MINERAÇÃO E METAIS	
Indicador	Aspecto: Biodiversidade
EN23	Quantidade total de terra adquirida, arrendada e gerenciada para as atividades de produção ou uso extrativista.
MM3	O número/percentual de operações identificadas que requerem planos de gerenciamento da biodiversidade, e o número/percentual de operações onde os planos estão implementados. Incluir também os critérios para decidir a necessidade de um plano de gerenciamento da biodiversidade e seus principais componentes.
	Aspecto: Materiais

MM4	Percentual de produto(s) derivado(s) de materiais secundários.
	Aspecto: Responsabilidade pelos materiais
MM5	Descreve as políticas para a avaliação dos atributos da eco-eficiência e da sustentabilidade dos produtos (por exemplo, reciclabilidade, uso do material, uso de energia, toxicidade, etc.).
	Aspecto: Rejeitos da mineração e beneficiamento mineral em grandes volumes
MM6	Descreve a abordagem ao gerenciamento do estéril, rochas, rejeitos e lama.
	Aspecto: Comunidade
MM7	Descreve os incidentes significativos que afetam as comunidades durante o período de relatório, e os mecanismos usados para solucionar os incidentes e suas conseqüências.
MM8	Descreve os programas nos quais a organização relatora tenha estado envolvida que trataram da mineração artesanal e de pequena escala (ASM) dentro de áreas de operação da empresa.
	Aspecto: Reassentamento
MM9	Descreve as políticas e atividades de reassentamento.
	Aspecto: Fechamento de operações
MM10	Número ou percentual de operações com planos de fechamento, abrangendo os aspectos sociais – incluindo a transição da mão-de-obra -, ambientais e econômicos. Descreve a política da empresa, os processos de engajamento dos interessados, a frequência de revisão do plano, e a quantidade e o tipo de cláusulas financeiras para o fechamento.
	Aspecto: Direitos à propriedade
MM11	Descreve o processo de identificação de propriedades e direitos usuais das comunidades locais, incluindo aqueles dos povos indígenas e os mecanismos usados para resolver os conflitos.
	Aspecto: Preparo para emergências
MM12	Descreve a abordagem à identificação, preparação e reação a situações de emergência que afetem os funcionários, comunidades ou o meio ambiente. Inclui uma descrição da natureza das capacidades existentes, as equipes que respondem em situação de emergência, treinamentos, simulações, processos de revisão e envolvimento da comunidade.
	Aspecto: Saúde e segurança
MM13	Número de novos casos de doença ocupacional por tipo. Descreve os programas para prevenir doenças ocupacionais.

Fonte: GRI/Instituto ETHOS, 2006

ANEXOS

Balanço Social Anual / 2004 e 2003

Empresa: Sulcatarinense Mineração, Artfatos de Cimento, Britagem e Construção Ltda.

1 - Base de Cálculo		2004 Valor (Mil reais)		2003 Valor (Mil reais)				
Receita líquida (RL)		27.512		27.324				
Resultado operacional (RO)		-17,1		-3,52				
Folha de pagamento bruta (FPB)		3.082		3.081				
2 - Indicadores Sociais Internos		Valor (mil)	% sobre FPB	% sobre RL	Valor (mil)	% sobre FPB		
Alimentação		274	8,90%	1,00%	209	6,78%		
Encargos sociais compulsórios		2.805	91,00%	10,19%	2.804	91,00%		
Previdência privada		0	0%	0%	0	0%		
Saúde		76	2,45%	0,27%	101	3,28%		
Segurança e medicina no trabalho		74	2,41%	0,27%	73	2,37%		
Educação		27	0,86%	0,10%	7	0,23%		
Cultura		0	0%	0%	0	0%		
Capacitação e desenvolvimento profissional		3	0,10%	0,01%	4	0,13%		
Creches ou auxílio-creche		0	0%	0%	0	0%		
Participação nos lucros ou resultados		0	0%	0%	0	0%		
Outros		0	0%	0%	0	0%		
Total - Indicadores sociais internos		3.258	106%	12%	3.198	104%		
3 - Indicadores Sociais Externos		Valor (mil)	% sobre RO	% sobre RL	Valor (mil)	% sobre RO		
Educação		18	-105%	0,07%	9	-256%		
Cultura		5	-29%	0,02%	8	-227%		
Saúde e saneamento		0	0%	0%	0	0%		
Esporte		0	0%	0%	0	0%		
Combate à fome e segurança alimentar		0	0%	0%	0	0%		
Outros		11	-65%	0,04%	24	-681%		
Total das contribuições para a sociedade		34	-200%	0,12%	41	-1164%		
Tributos (excluídos encargos sociais)		0	0%	0%	0	0%		
Total - Indicadores sociais externos		34	-200%	0,12%	41	-1164%		
4 - Indicadores Ambientais		Valor (mil)	% sobre RO	% sobre RL	Valor (mil)	% sobre RO		
Investimentos relacionados com a produção/ operação da empresa		62	-363%	0,23%	29	-823%		
Investimentos em programas e/ou projetos externos		0	0%	0%	0	0%		
Total dos investimentos em meio ambiente		62	-363%	0,23%	29	-823%		
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		<input type="checkbox"/> não possui metas <input type="checkbox"/> cumpre de 51 a 75% <input checked="" type="checkbox"/> cumpre de 0 a 50% <input type="checkbox"/> cumpre de 76 a 100%		<input checked="" type="checkbox"/> não possui metas <input type="checkbox"/> cumpre de 51 a 75% <input type="checkbox"/> cumpre de 0 a 50% <input type="checkbox"/> cumpre de 76 a 100%				
5 - Indicadores do Corpo Funcional								
Nº de empregados(as) ao final do período		253		208				
Nº de admissões durante o período		59		37				
Nº de empregados(as) terceirizados(as)		125		75				
Nº de estagiários(as)		6		4				
Nº de empregados(as) acima de 45 anos		92		65				
Nº de mulheres que trabalham na empresa		14		10				
% de cargos de chefia ocupados por mulheres		10,26%		10,26%				
Nº de negros(as) que trabalham na empresa		18		13				
% de cargos de chefia ocupados por negros(as)		5,13%		5,13%				
Nº de portadores(as) de deficiência ou necessidades especiais		2		2				
6 - Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial		2004		Metas 2005				
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa		11,3		11				
Número total de acidentes de trabalho		22		12				
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por:		<input type="checkbox"/> direção	<input checked="" type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)	<input type="checkbox"/> direção	<input checked="" type="checkbox"/> direção e gerências		
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 checked="" type="checkbox"/> todos(as) + Cipa	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)		
Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as), a empresa:		<input type="checkbox"/> não se envolverá	<input type="checkbox"/> seguirá as normas da OIT	<input checked="" type="checkbox"/> incentivar e seguirá a OIT	<input type="checkbox"/> não se envolverá	<input type="checkbox"/> seguirá as normas da 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		
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		
Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa:		<input type="checkbox"/> não são considerados	<input checked="" type="checkbox"/> são sugeridos	<input type="checkbox"/> são exigidos	<input type="checkbox"/> não serão considerados	<input checked="" type="checkbox"/> serão sugeridos		
Quanto à participação de empregados(as) em programas de trabalho voluntário, a empresa:		<input type="checkbox"/> não se envolve	<input checked="" type="checkbox"/> apoia	<input type="checkbox"/> organiza e incentiva	<input type="checkbox"/> não se envolverá	<input type="checkbox"/> apoiará		
Número total de reclamações e críticas de consumidores(as):		na empresa 0	no Procon 0	na Justiça 0	na empresa 0	no Procon 0		
% de reclamações e críticas atendidas ou solucionadas:		na empresa 100%	no Procon 100%	na Justiça 100%	na empresa 100%	no Procon 100%		
Valor adicionado total a distribuir (em mil R\$)		Em 2004: 0		Em 2003: 0				
Distribuição do Valor Adicionado (DVA):		0 % governo	0 % colaboradores(as)	0 % governo	0 % colaboradores(as)	0 % acionistas	0 % terceiros	0 % retido
7 - Outras informações								
A Sulcatarinense não utiliza mão-de-obra infantil, trabalho degradante e análogo à escravidão ou envolve-se com prostituição ou exploração sexual infantil ou adolescente. Para o item <i>Outros</i> em <i>Indicadores sociais externos</i> , a Sulcatarinense considera as doações de recursos para a comunidade no período.								
Observação - O valor negativo apresentado no resultado operacional da empresa resultou numa porcentagem negativa nos indicadores sociais externos e ambientais. Nada mais que este fato para comprovar que a Sulcatarinense está fazendo sua parte, investindo no futuro de nosso país.								
Nome do Responsável pela elaboração do Balanço Social: Eng. Renato Lucio Prado - Endereço Estrada Geral de Tijucas Km 03 - Saudade - Biguaçu SC. Fone/Fax (048) 243-3136 - Visite nossa página: www.sulcatarinense.com.br, e-mail renato@sulcatarinense.com.br								

ANEXO B - BALANÇO SOCIAL 2005

Balanço Social Anual / 2005


www.ibase.br

Empresa:		2005 Valor (Mil reais)		
1 - Base de Cálculo				
Receita líquida (RL)		43.729		
Resultado operacional (RO)		-3.640		
Folha de pagamento bruta (FPB)		6.629		
2 - Indicadores Sociais Internos		Valor (mil)	% sobre FPB	% sobre RL
Alimentação		336	5,07%	0,77%
Encargos sociais compulsórios		3.201	48,29%	7,32%
Previdência privada		0	0,00%	0,00%
Saúde		102	1,54%	0,23%
Segurança e saúde no trabalho		225	3,40%	0,52%
Educação		27	0,41%	0,06%
Cultura		0	0,00%	0,00%
Capacitação e desenvolvimento profissional		27	0,41%	0,06%
Creches ou auxílio-creche		0	0,00%	0,00%
Participação nos lucros ou resultados		0	0,00%	0,00%
Outros		0	0,00%	0,00%
Total - Indicadores sociais internos		3.919	59,13%	8,96%
3 - Indicadores Sociais Externos		Valor (mil)	% sobre RO	% sobre RL
Educação		38	-1,04%	0,09%
Cultura		12	-0,33%	0,03%
Saúde e saneamento		0	0,00%	0,00%
Esporte		0	0,00%	0,00%
Combate à fome e segurança alimentar		0	0,00%	0,00%
Outros		27	-0,74%	0,06%
Total das contribuições para a sociedade		77	-2,11%	0,18%
Tributos (excluídos encargos sociais)		0	0,00%	0,00%
Total - Indicadores sociais externos		77	-2,11%	0,18%
4 - Indicadores Ambientais		Valor (mil)	% sobre RO	% sobre RL
Investimentos relacionados com a produção/ operação da empresa		31	-0,85%	0,07%
Investimentos em programas e/ou projetos externos		0	0,00%	0,00%
Total dos investimentos em meio ambiente		31	-0,85%	0,07%
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: <input type="checkbox"/> não possui metas <input type="checkbox"/> cumpre de 51 a 75% <input checked="" type="checkbox"/> cumpre de 0 a 50% <input type="checkbox"/> cumpre de 76 a 100%				
5 - Indicadores do Corpo Funcional		2005		
Nº de empregados(as) ao final do período		276		
Nº de admissões durante o período		150		
Nº de empregados(as) terceirizados(as)		150		
Nº de estagiários(as)		8		
Nº de empregados(as) acima de 45 anos		106		
Nº de mulheres que trabalham na empresa		12		
% de cargos de chefia ocupados por mulheres		10,26%		
Nº de negros(as) que trabalham na empresa		15		
% de cargos de chefia ocupados por negros(as)		5,13%		
Nº de portadores(as) de deficiência ou necessidades especiais		1		
6 - Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial		2005		
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa		15,21		
Número total de acidentes de trabalho		10		
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por:		<input type="checkbox"/> direção	<input checked="" type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> 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 checked="" 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 checked="" type="checkbox"/> incentiva 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)
A participação dos lucros ou resultados contempla:		<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 checked="" type="checkbox"/> são sugeridos	<input type="checkbox"/> são exigidos
Quanto à participação de empregados(as) em programas de trabalho voluntário, a empresa:		<input type="checkbox"/> não se envolve	<input checked="" type="checkbox"/> apoia	<input type="checkbox"/> organiza e incentiva
Número total de reclamações e críticas de consumidores(as):		na empresa 0	no Procon 0	na Justiça 0
% de reclamações e críticas atendidas ou solucionadas:		na empresa 100%	no Procon 100%	na Justiça 100%
Valor adicionado total a distribuir (em mil R\$):		Em 2005:		
Distribuição do Valor Adicionado (DVA):		0 % governo	0 % colaboradores(as)	0 % acionistas 0 % terceiros 0 % retido
7 - Outras Informações				
<p>Informações da empresa - Razão Social: Sulcatarinense Mineracao, Artefatos de Cimento e Construcoes LTDA, CNPJ: 76.614.254/0001-61 - Setor da economia: Mineração e Construção Pesada - Estado da Federação da sede da empresa: Santa Catarina (SC). A Sulcatarinense não utiliza mão-de-obra infantil, trabalho degradante e análogo à escravidão ou envolve-se com prostituição ou exploração sexual infantil ou adolescente. Para o item <i>Outros</i> em <i>Indicadores sociais externos</i>, a Sulcatarinense considera as doações de recursos para a comunidade no período. Observação - O valor negativo apresentado no resultado operacional da empresa resultou numa porcentagem negativa nos indicadores sociais externos e ambientais. Nada mais que este fato para comprovar que a Sulcatarinense está fazendo sua parte, investindo no futuro de nosso país. Nome do Responsável pela elaboração do Balanço Social: Eng. Renato Lucio Prado - Endereço Estrada Geral de Tijucas Km 03 - Saudade - Biguaçu SC. Fone/Fax (048) 243-3136 - Visite nossa página: www.sulcatarinense.com.br, e-mail renato@sulcatarinense.com.br</p>				