

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**O GERENCIAMENTO DOS INDICADORES DA  
RESPONSABILIDADE SOCIAL ATRAVÉS DO  
*BALANCED SCORECARD***

**TRABALHO DE CONCLUSÃO**

**Aniele Geni Alves Pujol  
Vanessa Calegari Lavall**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2007**

**O GERENCIAMENTO DOS INDICADORES DA  
RESPONSABILIDADE SOCIAL ATRAVÉS DO *BALANCED  
SCORECARD***

por

**Aniele Geni Alves Pujol  
Vanessa Calegari Lavall**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, da  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS), como requisito parcial  
para obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis**.

**Orientador: Prof. Gilberto Brondani**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2007**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Ciências Contábeis**

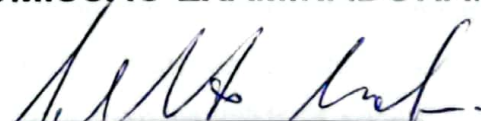
A Comissão, abaixo assinada,  
aprova o Trabalho de Conclusão

**O GERENCIAMENTO DOS INDICADORES DA RESPONSABILIDADE  
SOCIAL ATRAVÉS DO *BALANCED SCORECARD***

elaborado por  
**Aniele Geni Alves Pujol  
Vanessa Calegari Lavall**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Bacharel em Ciências Contábeis**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

  
**Gilberto Brondani, Ms**  
(Presidente/Orientador)

  
**Marivane Vestena Rossato, Dr<sup>a</sup>**

**Tânia Moura da Silva, Ms**

Santa Maria, 03 de agosto de 2007.

## RESUMO

Trabalho de Conclusão  
Curso de Ciências Contábeis  
Universidade Federal de Santa Maria

### O GERENCIAMENTO DOS INDICADORES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL ATRAVÉS DO *BALANCED SCORECARD*

AUTORA(S): ANIELE GENI ALVES PUJOL E VANESSA CALEGARI  
LAVALL

ORIENTADOR: PROF. GILBERTO BRONDANI

Santa Maria, 03 de agosto de 2007.

O objetivo desse trabalho é identificar como as organizações que realizam ações de responsabilidade social podem, através da ferramenta *balanced scorecard* (BSC), realizar seu gerenciamento, contribuindo para o desenvolvimento empresarial. O público-alvo dessas empresas espera uma postura ética e social das mesmas, impondo a prática da responsabilidade social, que pode ser apresentada através da publicação do Balanço Social em órgãos que apóiam essas ações, como o IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas). A gestão da responsabilidade social, através do BSC, originou o SIGRESE (Sistema de Gerenciamento da Responsabilidade Social Empresarial), o qual serviu de apoio para a aplicação desse estudo e confirmação do tema proposto, em que as empresas deveriam realizar a apresentação do Balanço Social no modelo IBASE. Para realização do trabalho, utilizou-se pesquisa bibliográfica e exploratória, buscando informações sobre o conceito de organização e suas classificações; o entendimento da gestão organizacional; enfatizando-se a pesquisa sobre a responsabilidade social; Balanço Social; BSC e suas perspectivas e, por fim, relacionando-as com a responsabilidade social. Ao final, aplicou-se o modelo SIGRESE, analisando-se a missão, a visão, os valores, definindo o posicionamento estratégico e escolhendo indicadores da responsabilidade social baseados em cada perspectiva, propondo métricas relacionadas a cada um desses indicadores. Constatou-se então, a possibilidade de realizar a fusão dos indicadores do BSC com as perspectivas do Balanço Social, para fins de gerenciamento do bom desempenho da responsabilidade social empresarial, agregando às empresas uma visualização dos resultados financeiros e sociais, com transparência das informações.

Palavras-chave: *balanced scorecard*; responsabilidade social; gerenciamento

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Público ou usuários da informação das empresas.....	18
FIGURA 2- <i>Balanced Scorecard</i> - Perspectivas .....	26
FIGURA 3- A perspectiva do cliente – medidas essenciais .....	27
FIGURA 4- Cadeia de relação de causa e efeito.....	30
FIGURA 5- Fluxo das informações .....	35
FIGURA 6-Etapas para implementação do modelo.....	37
FIGURA 7- Radar de responsabilidade social empresarial.....	46

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Quadro de referência .....	45
QUADRO 2 – Indicadores sociais da perspectiva financeira e respectivas métricas	47
QUADRO 3 – Indicadores sociais da perspectiva do cliente e respectivas métricas	47
QUADRO 4 – Indicadores sociais da perspectiva dos processos internos e respectivas métricas .....	48
QUADRO 5 – Indicadores sociais da perspectiva do aprendizado e crescimento e respectivas métricas .....	49

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADCE	Associação dos dirigentes cristãos de empresas do Brasil
BSC	<i>Balanced scorecard</i>
CVI	Companhia Vontobel de Investimentos
EPI	Equipamentos de proteção individual
EPP	Empresa de pequeno porte
IBASE	Instituto brasileiro de análises sociais e econômicas
ME	Microempresa
ONG	Organizações não governamentais
SIGRESE	Sistema de gerenciamento da responsabilidade social empresarial
UPF	Unidade padrão fiscal

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Modelo do Balanço Social IBASE.....	59
ANEXO B - Capa do Balanço Social do grupo.....	60
ANEXO C - Balanço Social do grupo – 2006.....	61
ANEXO D - Balanço Social do Grupo - continuação.....	62
ANEXO E - Programas adotados pelo grupo.....	63
ANEXO F - Práticas do grupo x comunidade.....	64
ANEXO G - Práticas do grupo x comunidade - continuação.....	65
ANEXO H - Práticas do grupo com o ambiente interno .....	66
ANEXO I - Práticas do grupo com o ambiente interno – continuação.....	67
ANEXO J - Práticas do grupo com o meio ambiente .....	68



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	12
<b>2.1 Organização</b> .....	12
2.1.1 Tipos de organizações .....	13
<b>2.2 Gestão organizacional</b> .....	16
<b>2.3 Responsabilidade social e Balanço Social</b> .....	17
2.3.1 Conceito de responsabilidade social .....	17
2.3.2 Histórico do Balanço Social.....	19
2.3.3 Conceito de Balanço Social.....	21
<b>2.4 O <i>balanced scorecard</i> (BSC) e suas perspectivas</b> .....	23
2.4.1 Histórico do BSC .....	23
2.4.2 Conceito de BSC.....	24
2.4.3 Perspectivas do BSC .....	25
2.4.3.1 Perspectiva do cliente .....	26
2.4.3.2 Perspectiva financeira .....	27
2.4.3.3 Perspectiva dos processos.....	28
2.4.3.4 Perspectiva do aprendizado operacional .....	28
2.4.4 Relações de causa-efeito no BSC.....	29
<b>2.5 O BSC e a responsabilidade social</b> .....	30
2.5.1 Perspectiva financeira x responsabilidade social .....	31
2.5.2 Perspectiva do cliente x responsabilidade social .....	32
2.5.3 Perspectiva dos processos internos x responsabilidade social .....	32
2.5.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento x responsabilidade social.....	33
2.5.5 Modelo SIGRESE.....	34
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	38
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	40
<b>4.1 Aplicação do modelo SIGRESE</b> .....	40
4.1.1 Descrição do grupo CVI .....	40
4.1.2 Ações sociais do grupo CVI .....	40
4.1.3 Análise da missão .....	42
4.1.4 Posicionamento estratégico quanto à responsabilidade social .....	43
4.1.5 Definição da estratégia social.....	44
4.1.6 Elaboração do radar de responsabilidade social empresarial .....	46
4.1.7 Escolha dos indicadores sociais e respectivas métricas .....	47
4.1.8 Aplicação dos 10 testes de <i>performance prism</i> .....	50
<b>4.2 Resultados da Aplicação do Modelo</b> .....	51
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	53
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	55
<b>ANEXOS</b> .....	58

# 1 INTRODUÇÃO

A nova economia, estimulada por mudanças ocorridas como a globalização, as alterações na expectativa social, e clientes cada vez mais exigentes, propõe a busca de novas formas de adaptação que vão ao encontro dessas transformações. Na atual conjuntura econômica, em que o ambiente globalizado e competitivo gera uma concorrência sem limites e o avanço tecnológico faz com que muitas empresas deixem de existir, o mercado impõe mais um fator determinante para a sobrevivência das organizações: a responsabilidade social.

Em outras épocas, as empresas tinham o foco voltado somente para as questões de seu ambiente interno, porém, atualmente, elas têm a preocupação com a responsabilidade social e com as necessidades do seu ambiente interno e externo. Então, isso apresenta as características das organizações atuais, que estão voltadas para os mais variados temas internos e externos como a responsabilidade social, que demonstra uma tendência a se tornar uma prática permanente nos meios empresariais.

Devido à preocupação crescente com as questões sociais percebe-se um aumento significativo de movimentos em defesa do meio ambiente e dos consumidores. Com isso, surgem as exigências do mercado por atitudes socialmente responsáveis das empresas, sendo assim essas devem se preocupar em ter uma postura ética perante as questões sociais, e entender que a responsabilidade social precisa ser considerada como base para o desenvolvimento das atividades empresariais. A apresentação desse tipo de informação demonstra a transparência nas ações efetuadas por essas entidades.

As organizações têm capacidade de mudar e melhorar o ambiente em que estão inseridas. Vale ressaltar ainda que, se as empresas desenvolverem ações socialmente responsáveis, no intuito de preservar o ambiente e aumentar a qualidade de vida da sociedade estará agregando valor a si e a sociedade como um todo. Partindo desse pressuposto, surge então uma importantíssima questão a ser solucionada por todas as organizações, que é a de ser socialmente responsável e obter bons resultados econômicos e financeiros. O desempenho social das empresas pode ser acompanhado e gerenciado através da análise de indicadores.

Portanto, esse estudo tem como tema o gerenciamento dos indicadores da responsabilidade social através da utilização do *balanced scorecard* – BSC, uma

ferramenta gerencial que auxilia as empresas a atuarem de forma responsável sem que prejudiquem seus resultados econômico-financeiros.

Delimitou-se a pesquisa ao setor industrial de bebidas do estado do Rio Grande do Sul devido à proposta do trabalho ser realizada com empresas que tenham a publicação do Balanço Social no modelo do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE).

Para selecionar as empresas que divulgam as informações sociais através do Balanço Social nesse modelo, fez-se uma busca na *internet*, na qual se constatou que, no Estado, essas informações eram apresentadas pelas organizações do grupo CVI, sendo elas: Fonte Ijuí e CVI Refrigerantes.

A escolha do modelo IBASE deve-se ao fato de sua apresentação gerar transparência e confiabilidade para seus usuários, pois surgiu pela necessidade de inclusão do tema responsabilidade social nas empresas. Do mesmo modo, a opção pelo uso do BSC como sistema de gestão, conforme proposto no Sistema de Gerenciamento da Responsabilidade Social Empresarial - SIGRESE, o qual agregou as características do BSC que contempla perspectivas não-financeiras, ao fato do Balanço Social apresentar as informações não-financeiras necessárias.

Diante do exposto, procurou-se a problemática, que foi a de descobrir de que forma o *balanced scorecard* pode contribuir para o gerenciamento dos indicadores da responsabilidade social das empresas do ramo industrial de bebidas do Estado do Rio Grande do Sul, apresentadas nesse trabalho.

Atualmente, as organizações que trabalham no ramo industrial estão cada vez mais se preocupando com o meio ambiente e com as questões sociais como forma de proteger o seu nome em nível social e cultural, no que diz respeito ao *marketing* e à avaliação da entidade.

As organizações estão investindo na gestão de temas sociais como, por exemplo, ambiental, não a fim de desenvolver uma atividade filantrópica, mas com o intuito de melhorar a vida da sociedade. Portanto, observa-se que essa questão envolve o chamado *marketing* social, ou seja, uma forma de atrair seu público mostrando seu trabalho ético e socialmente responsável, assim a organização vai garantir seus resultados futuros.

Entretanto, existem pessoas com o pensamento de que a empresa só deve maximizar o lucro dos acionistas, como por exemplo, o economista Milton Friedman<sup>1</sup>, justificando que a ação social é função do governo o qual deveria destinar recursos para programas sociais, pois, se a empresa investisse nesse tipo de ação, acabaria diminuindo o lucro dos acionistas. E argumenta também que é preciso medir o desempenho e que os programas sociais, na maioria das vezes, não conseguem medir índices satisfatórios.

Contudo, nos dias atuais, a idéia da função empresarial acabar somente na geração de lucro pode ser considerada como uma perda de competitividade até num curto prazo, pois os consumidores, estimulados pela ação da mídia e pela crescente conscientização social, procuram interagir com empresas que sejam socialmente responsáveis.

Portanto, essa pesquisa visa apresentar a utilidade das informações geradas através da análise dos indicadores de responsabilidade social por meio do *Balanced Scorecard*, para a empresa e a sociedade em que ela está inserida. O objetivo também é mostrar que esses indicadores, bem gerenciados, descrevem com sucesso o desempenho social da empresa.

---

<sup>1</sup> Citado na obra: MONTANA, Patrick J., CHARNOV Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 2005.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Organização

Organização é um termo que quando mencionado traz a idéia de um grupo de pessoas, em um local, realizando tarefas de uma forma organizada, buscando uma finalidade específica. Se essa organização tiver fins lucrativos, a intenção é gerar lucro. Para Robbins (2005, p. 31) "o termo organização, se refere, então, a uma entidade que tem um propósito distinto, inclui pessoas ou membros e tem estrutura sistemática." E para chegar a esse propósito é necessário definir metas que devem ser seguidas de forma estruturada.

Conforme Dias et al. (2003) a palavra organização, derivada do grego *organom*, quer dizer o mesmo que ferramenta ou instrumento. Montana e Charnov (2005, p. 170) definem organização como: "a entidade que possibilita que o trabalho em grupo ou em equipe seja mais eficaz do que o trabalho individual na consecução de objetivos". Desse modo, uma organização existe para que as tarefas idealizadas por pessoas sejam desenvolvidas.

Druker (1999, apud DIAS et al. 2003, p. 15) diz que "a sociedade, a comunidade e família são; as organizações fazem", em outras palavras, Robbins (2005) explica que, apenas um conjunto de indivíduos não possui metas, somente existem em forma de grupo, têm características mais pessoais e de satisfação de suas necessidades, já as organizações buscam atingir metas.

A organização, de acordo com Drucker (1999 apud DIAS et al. 2003), é um grupo de pessoas que trabalham juntas em uma mesma tarefa, criada para durar um tempo determinado ou não. Com isso, percebe-se a inter-relação entre os grupos sociais tradicionais e as organizações, pois essas desenvolvem produtos ou serviços para satisfazer outras pessoas no ambiente em que estão inseridas.

Requião (2005, p. 59) apresenta a definição de empresa, declarando que: "o empresário, assim, organiza a sua atividade, coordenando os seus bens (capital) com o trabalho aliciado a outrem. Eis a organização". Entende-se, portanto, que organização é uma forma de atividade ordenada por um grupo de pessoas, com um objetivo em comum, e quando efetuam essas atividades na busca de resultados financeiros essa denomina-se de empresa.

Já Montana e Charnov (2005, p. 172) colocam que

Organizamos para um único propósito – alcançar nossos objetivos e metas. Esses objetivos devem derivar do mercado, isto é, satisfazer a necessidade ou desejo do cliente. Um conceito sólido para a organização é o de que a estrutura acompanha a estratégia.

No mundo organizacional, as pessoas dependem dos produtos gerados pelas organizações desde o nascimento até sua morte, e à medida que vão surgindo as necessidades humanas surgem as organizações para supri-las, por isso existe uma grande variedade de entidades com finalidades diversas.

Portanto, pode-se entender que,

a organização não é um fim em si mesma. É um processo que acontece como uma forma de planejamento. Os conceitos básicos na atividade de organizar são analisar, identificar e definir o trabalho a ser feito para a consecução dos objetivos da empresa (MONTANA e CHARNOV, 2005, p. 172).

Percebe-se assim, que as empresas são organizações que servem de instrumento para satisfazer as necessidades do ambiente no qual estão inseridas, e, além disso, a idéia de alcançar objetivos previamente traçados visando ao lucro são características dessas organizações, as quais serão abordadas nesse trabalho.

Chiavenato (1994) cita três razões que explicam a existência das organizações. Uma delas é a razão social, em que as pessoas precisam relacionar-se com outras para viver; a segunda é a razão material, pela qual elas organizam-se na busca de aumento de habilidades e acumulação de conhecimento; e a terceira é o efeito sinérgico, ou seja, as pessoas atuando conjuntamente geram um efeito maior do que a soma dos efeitos que produziriam atuando individualmente. Isso só reforça a idéia inicial de que as organizações são criadas intencionalmente e planejadas para atingir objetivos determinados de acordo com as necessidades da sociedade.

### 2.1.1 Tipos de organizações

As organizações podem ser classificadas de acordo com seu tamanho ou porte, o número de funcionários que possui e sua finalidade ou ramo de atuação. Segundo a Lei 9.841/99 que aprova o Estatuto da Microempresa e da Empresas de

Pequeno Porte, atualizado pelo Decreto nº 5.028/2004, sendo que, aquela foi revogada pela Lei Complementar 123/06, a qual ratifica o critério adotado para fins conceituais, definido de acordo com a receita bruta anual, logo os limites estabelecidos são:

- microempresa (ME): receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- empresa de pequeno porte (EPP): receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Vale ressaltar que, para fins de definição de enquadramento da empresa no Regime Simplificado de Tributação vigente até junho de 2007 (SIMPLES), estabelecido pela MP 275/2005, sendo essa corroborada pela Lei Complementar 123/2006, os limites serão os seguintes:

- microempresa (ME): receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- empresa de pequeno porte (EPP): receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

O enquadramento definido pela esfera estadual varia de acordo com os regulamentos próprios. No caso do Rio Grande do Sul, os valores seguem também a receita bruta anual e são definidos pela Unidade Padrão Fiscal (UPF), que no ano de 2007 possui valor de R\$ 9,9901<sup>2</sup>, sendo então, a classificação assim definida:

- microempresa (ME): receita bruta anual igual ou inferior a 25.200 UPF, ou R\$ 24.950,52;
- empresa de pequeno porte (EPP): receita bruta anual superior a 25.200 UPF (R\$ 24.950,52) e igual ou inferior a 250.000 UPF, ou R\$ 247.525,00.

Com relação ao número de empregados, para fins de classificação do porte, o Sebrae (2007) define as empresas como:

---

<sup>2</sup> De acordo com quadro constante no site: SEFAZ <[www.sefaz.rs.gov.br/SEF\\_ROOT/SEF/SEFIndicadores.asp](http://www.sefaz.rs.gov.br/SEF_ROOT/SEF/SEFIndicadores.asp)>. Acessado em: 21/05/2007.

- microempresa: a) na indústria e construção: até 19 pessoas ocupadas; b) no comércio e serviços: até 9 pessoas;
- pequena empresa: a) na indústria e construção: de 20 a 99 pessoas ocupadas; b) no comércio e serviços: 10 a 49 pessoas.

Assim pode-se concluir que as empresas de médio e grande porte devem possuir valor de receita bruta anual superior aos definidos para as empresas de pequeno porte, como também quanto ao número de funcionários existentes.

A forma de classificação das empresas é muito complexa, e depende de vários fatores como tamanho, estrutura financeira, etc. Tachizawa (2002, p. 112) coloca que "uma tipologia de classificação das organizações completa, genericamente aceita, é inexistente, apesar da necessidade de uma boa tipologia", pois as modificações ocorridas nas organizações e mesmo no ambiente na qual estão inseridas, acarretam alterações nos diversos conceitos existentes, como o mesmo autor define, continuando sua idéia, que são "entidades altamente complexas". Assim, buscou-se uma classificação mais simples e que possa demonstrar de forma clara os objetivos das organizações, que leva em consideração o setor e o ramo de atuação das mesmas.

As organizações, conforme Tachizawa (2004), constituem três setores básicos: o primeiro, o segundo e o terceiro setor. O primeiro setor abrange os órgãos governamentais, que são responsáveis por investir em ações sociais, através das receitas provenientes dos tributos recebidos para esses fins, outros exemplos são as fundações, autarquias e estatais afins.

Enquanto, as do segundo setor compõem as empresas privadas, que visam ao lucro. Essas buscam ter uma postura ética e socialmente responsável ante as expectativas dos clientes e demais interessados, e possuem uma subclassificação segundo o ramo de atividade, que serão descritas no próximo parágrafo. Já, as empresas do terceiro setor são as organizações não governamentais (ONGs), que não possuem fins lucrativos, porém têm importante participação na sociedade, pois são responsáveis ativos pela busca dos direitos sociais e ambientais.

As empresas classificadas no segundo setor são divididas em: indústria, comércio e serviços. As corporações atuantes no ramo da indústria podem ser de pequeno ou grande porte, o que as diferencia das demais é fato de partir da matéria-prima e transformá-la, manualmente ou com auxílio de máquinas ou ferramentas, em um produto com maior valor agregado para ser comercializado, como por exemplo,



fabricação de móveis, roupas, bebidas. Ressalte-se ainda que esse será o setor abordado nesse trabalho, mais especificamente a indústria de bebidas.

Logo, empresas que desempenham a atividade de comércio baseiam-se na venda de mercadorias e produtos diretamente ao consumidor final (varejo) ou para outros mercados (atacado), objetivando sempre a obtenção do lucro, como restaurantes, lojas de vestuário e supermercado. Enquanto as de prestação de serviços visam proporcionar a outrem uma conveniência ou comodidade, e, também a satisfação de uma necessidade por meio de algo material ou imaterial, pois não há entrega de produtos, oferecem seu próprio trabalho, como as lavanderias, escolas, hospitais, entre outros.

Para que a organização atue de forma eficiente e eficaz é preciso que suas atividades e ações sejam desenvolvidas e acompanhadas por um sistema de gestão, porque, além das organizações serem um sistema complexo, elas estão inseridas num ambiente de constantes mutações, necessitando de alguma orientação, sendo, portanto, essa uma das funções da gestão organizacional.

## 2.2 Gestão organizacional

Com a finalidade de obter um controle e gerenciamento das atividades, assim como garantir o cumprimento da missão e dos objetivos da empresa, há a necessidade de entendê-los, pois é essa a função da gestão organizacional, que é responsável pela eficácia empresarial. Conforme Pereira (2001, p. 57),

a gestão caracteriza-se pela atuação em nível interno da empresa que procura otimizar as relações recursos-operação-produtos/serviços, considerando as variáveis dos ambientes externo e interno que impactam as atividades da empresa, em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais.

Para Catelli (2001, p. 65), eficácia é "um conceito estreitamente relacionado ao contexto ambiental em que se insere", dessa forma deve, eficazmente, garantir que as expectativas e necessidades geradas pelo público interessado sejam atendidas. Portanto, para esse mesmo autor uma empresa é eficaz no momento que cumpre sua missão, garantindo sua continuidade através da satisfação das necessidades de seus interessados. Sendo que essa satisfação pode ser entendida

também como o cumprimento das responsabilidades sociais da empresa, que necessita de modelos de gestão capazes de entendê-las.

Nakagawa (1993, p. 39) amplia a definição de gestão declarando que “é a atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (eficácia) por ela, apesar das dificuldades”. A gestão das organizações pode ser entendida como um modelo a ser seguido. E, segundo Cruz (1991, apud PEREIRA, 2001, p. 57), um modelo de gestão é um “conjunto de normas, princípios e conceitos que têm por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização, para que essa cumpra a missão para a qual foi constituída”.

Nessa mesma linha de raciocínio, Tachizawa (2002, p.152) diz que o processo de gestão “é um mecanismo de controle das empresas, que visa entender e dar uma solução para as informações, dando retorno, tanto interno como externo, procurando dar equilíbrio entre as ações ocorridas na empresa com o ambiente externo”.

Na busca por uma forma de medir o desempenho gerencial das empresas, surgiram vários modelos de gestão, sendo um deles o BSC, que teve origem devido à pequena quantidade de informações geradas pelos sistemas tradicionais, os quais só apresentavam dados financeiros. Esse modelo pode ser utilizado para gerenciar questões como a responsabilidade social, que auxilia no cumprimento da finalidade da empresa. Portanto, uma gestão voltada para a responsabilidade social mostra que a empresa não existe apenas com o intuito de gerar lucro aos seus acionistas, mas também para proporcionar diversos benefícios à sociedade.

## **2.3 Responsabilidade social e Balanço Social**

### **2.3.1 Conceito de responsabilidade social**

A responsabilidade social vai além das questões ambientais, preocupa-se também com a sua comunidade interna; seus funcionários e familiares; com a qualidade dos produtos que influenciam na saúde dos clientes; respeito aos direitos da mulher, do idoso, dos deficientes que devem ser inseridos no quadro funcional da empresa, e, também, com relação ao emprego de menores aprendizes, observando seu amparo legal.

As empresas buscam seu crescimento financeiro, mas não ignoram seu ambiente, pois almejam um desenvolvimento sustentável e isso exige que elas trabalhem de forma integrada como um sistema, a fim de que todos participem dos processos necessários para o cumprimento da missão empresarial.

Com a finalidade de atingir a sustentabilidade exige-se que a empresa verifique como seus processos, produtos e serviços podem agredir a natureza, realizando práticas de controle como a reciclagem de produtos, pois dessa maneira estará renovando e reutilizando o material produzido e mantendo assim a qualidade do meio ambiente. A empresa mostra seu caráter sustentável quando apresenta relatórios, como o Balanço Social, que tem confiabilidade e apresenta dados sociais e ambientais.

Todas essas questões podem levar ao entendimento de alguns como uma estratégia de *marketing*, porém acredita-se que o fato de uma empresa apresentar dados sobre a responsabilidade social mostra sua idéia de cidadania e respeito ambiental, ganhando conseqüentemente maior credibilidade de seus clientes e demais pessoas interessadas na sua existência, conforme Figura 1 esperando que a empresa atenda aos critérios dos quais eles se interessam.

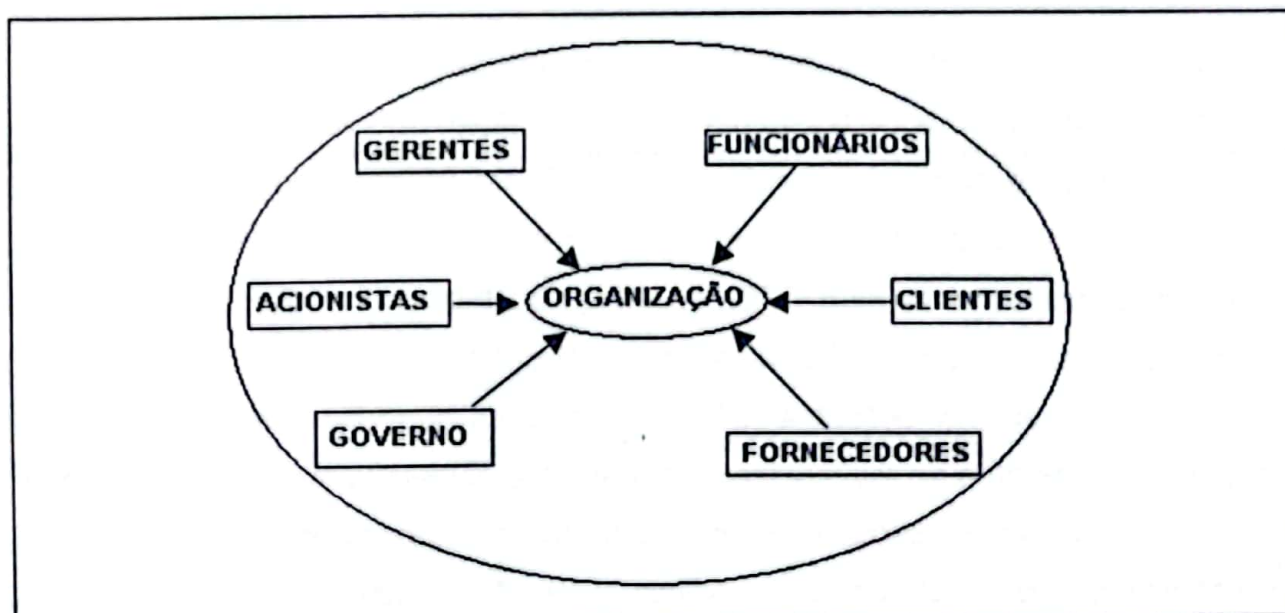


Figura 1- Público ou usuários da informação das empresas

Fonte: Robbins, Stephen Paul, Administração: mudanças e perspectivas, 2005, p. 41.

Segundo Borger (2001 apud FREY, 2005) a responsabilidade social é parte da cultura, da visão e dos valores de uma organização e está vinculada ao estabelecimento de sua missão. Já para Lemos (2001 apud FREY, 2005) a responsabilidade social significa a interação da empresa com seus diversos

ambientes respeitando-os e proporcionando qualidade de vida a todos, o que chama de cidadania empresarial.

Nessa mesma linha de raciocínio, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2003 apud FREY, 2005) assevera que para a entidade ser socialmente responsável é necessário dar atenção e procurar atender aos interesses dos seus usuários.

A valorização e capacitação das pessoas no ambiente de trabalho fazem parte da nova estrutura organizacional, sendo essa uma forma de responsabilidade social das empresas para com seus funcionários. Tachizawa (2002, p. 73) coloca que o "novo ambiente empresarial estará a exigir dos gestores um novo senso de responsabilidade em relação aos membros do corpo funcional".

Pode-se dizer, então, que a responsabilidade social é o alicerce para a construção de empresas mais justas, responsáveis e transparentes, e que pressupõe o reconhecimento da sociedade como parte interessada na organização, além de ser mais um desafio para a sobrevivência empresarial.

### 2.3.2 Histórico do Balanço Social

Com a necessidade da apresentação das informações sociais e ambientais surgiram relatórios de divulgação, que é o caso do Balanço Social, o qual passou a ser elaborado nos anos 60 nos Estados Unidos da América e na Europa. Teve destaque na França, pioneira no mundo a estabelecer, segundo Tinoco (2001), através da Lei nº 77.769 de 12 de julho de 1977, que as empresas com mais de trezentos empregados fizessem o Balanço Social. Além disso, outras organizações de outros países europeus passaram também a fazê-lo mesmo sem legislação, impulsionados por movimentos sociais que pressionavam as entidades a divulgarem as informações socioeconômicas junto com as informações contábeis.

Nos Estados Unidos da América, conforme Tinoco (2001), os movimentos que repudiavam a Guerra do Vietnã, em especial as igrejas, as fundações e as associações dos antigos combatentes de guerra da Coréia e do Vietnã contrariavam as políticas adotadas pelo país e pelas empresas, principalmente às que estavam envolvidas com a fabricação de armamentos.

A partir desse momento, começaram a aparecer os primeiros relatórios de informações socioeconômicas, que descreviam as relações sociais na empresa.

Posteriormente esses relatórios eram voltados para a divulgação do comportamento das empresas no que diz respeito à poluição, à participação em obras culturais e à contribuição aos transportes coletivos na cidade e a outros benefícios em prol da sociedade.

Tinoco (2001) apresenta o histórico do Balanço Social em diversos países, sendo que, na Alemanha não havia legislação obrigando as empresas a elaborarem o Balanço Social, entretanto empresas como a Shell, que abrangem as identificações sociais voltada à ecologia e às condições de trabalho, já o executava. Na Holanda foi publicado pela primeira vez o relatório social juntamente com o relatório anual, em que se destacavam as informações sobre as estatísticas de emprego e as condições de trabalho.

Enquanto na Bélgica, foi instituído por um decreto real em 27 de novembro de 1983 o qual focava a continuidade da empresa. O descrito no decreto associava informações econômicas às informações sociais, o que possibilitava aos trabalhadores o entendimento das decisões de âmbito social e seus efeitos.

Segundo Marqués (1978, apud TINOCO, 2001, p.128) "as pressões exercidas pelos movimentos sociais contra dirigentes de empresas na Grã-Bretanha foram numerosos e inesperados". Diante disso, as empresas perceberam que mesmo sem legislação que obrigue a elaboração do Balanço Social, era preciso divulgar informações sociais significativas, claras, completas e comparáveis aos seus usuários.

A obrigatoriedade da elaboração do relatório de informações sociais também não existe na Espanha, entretanto muitas organizações acreditavam que é preciso ser o mais transparente possível, divulgando informações úteis direcionadas não só aos seus acionistas, mas também aos trabalhadores, sindicatos e formadores de opinião.

Segundo Tinoco (2001, p.132) "a primeira experiência do Balanço Social de Portugal data de 1977, com "estudos sobre as 100 maiores empresas" realizado pelo Semap, filial portuguesa do grupo Metra Internacional". Tinoco (2001, p. 132) diz ainda que,

após vários estudos e tentativas para implantação do balanço social em Portugal o grupo parlamentar da ex-Asdi (Ação Social Democrata Independente), apresentou um projeto de lei na Assembléia da República, objetivando a elaboração do balanço social pelas empresas com pelo menos 200 funcionários. Essa iniciativa foi vitoriosa, culminando a Lei nº

141/85, de 14 de novembro de 1985, que aprovou a implantação do balanço social em Portugal, com vigência a partir de 1986, para as empresas públicas, as empresas participadas e as empresas que tenham 500 ou mais trabalhadores a seu serviço, conforme o art. 7º da Lei.

Com o Decreto-lei nº 9/92, de 22 de janeiro, o número de empregados baixou para 100 e as empresas eram obrigadas a apresentar o Balanço Social ao término de cada ano civil independente do que constasse no contrato social. No Brasil, segundo Frey (2005), o Balanço Social passa a ser discutido nos anos 60, com a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil – ADCE Brasil, com a Carta de Princípios do dirigente Cristão de Empresas.

Frey (2005) destaca que, somente em 1984, surgiu a primeira publicação voluntária de um relatório de cunho social. Em 1997, as deputadas Marta Suplicy, Maria da Conceição Tavares e Sandra Starling elaboraram o Projeto de Lei nº 3.116 que visava à obrigatoriedade do Balanço Social para todas as empresas públicas e às entidades privadas com mais de 100 empregados, mas esse projeto foi arquivado.

Existem projetos em algumas cidades que merecem destaque, como o Projeto nº 39/97, de São Paulo, instituindo o Selo da Empresa Cidadã e o de Porto Alegre, com a Lei n. 8118/98, que estabelece a elaboração do Balanço Social para empresas com mais de vinte empregados. Há ainda o Certificado de Responsabilidade Social e o Troféu Responsabilidade Social – Destaque RS, instituídos pela Lei n. 11.440/00 aprovada pela Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul.

### 2.3.3 Conceito de Balanço Social

O Balanço Social é uma demonstração que visa apresentar as informações econômicas, financeiras e sociais de uma entidade, capaz de demonstrar, da forma mais transparente possível, a sua atuação aos usuários dessas informações. Para Busatto (2002, apud FREY, 2005), o Balanço Social e a responsabilidade social são necessárias para que as empresas possam crescer e serem respeitadas.

Como uma ferramenta importante na apresentação de informações para a sociedade o Balanço Social tem um aspecto relevante, para Iudícibus et al. (2003, p. 33) pois ele objetiva “demonstrar o resultado da interação da empresa com o meio

em que está inserida". Ao relacionar o Balanço Social com a responsabilidade social, Iudícibus et al. (2003, p. 34) acrescentam que

o Balanço Social busca demonstrar o grau de responsabilidade social assumido pela empresa e assim prestar contas à sociedade pelo uso do patrimônio público, constituído dos recursos naturais, humanos e o direito de conviver e usufruir dos benefícios da sociedade em que atua.

A elaboração e publicação do Balanço Social, de acordo com IBASE (1998, apud FREY, 2005, p. 47), "é demonstrar quantitativamente e qualitativamente o papel desempenhado pelas empresas no plano social, tanto internamente quanto na sua atuação na comunidade". A Lei nº 11.440/00 (art. 2º), do Estado do Rio Grande do Sul apresenta que, através do Balanço Social,

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

O fato das empresas divulgarem o Balanço Social é importante. Tachizawa (2002, p. 70) cita que "a ampliação virtual das fronteiras da organização empresarial deverá estabelecer um cenário em que: (a) o acesso às informações ficará disponibilizado a seus parceiros e agentes externos".

O guia de responsabilidade social (2004, p. 17) sintetiza a importância das divulgações das informações sociais e ambientais das empresas, através de um veículo de informação capaz de apresentar de maneira clara e transparente esses dados como é o caso do Balanço Social, colocando que as

iniciativas voluntárias de oferecer informação, como por meio de relatórios sociais, ambientais e de sustentabilidade, são essenciais e devem ser estimuladas. Mas para o consumidor é preciso que essas informações sejam compreensíveis, comparáveis e atestadas por terceiros.

O modelo do Balanço Social apresentado pelo IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas) é um retrato das práticas sociais das entidades e demonstra informações relevantes, além de ser de fácil compreensão, ainda estabelece que as empresas publiquem esse relatório com dados do ano corrente e

também do ano anterior, possibilitando a comparação. Esse modelo é bastante utilizado e traz informações sobre a geração de emprego e renda; atuação da empresa no desenvolvimento da comunidade em que está inserida e a preservação da natureza, dando visibilidade também às questões do seu ambiente interno, como a satisfação, o bem-estar, a saúde e a segurança do seu corpo funcional, entre outros assuntos.

O IBASE é uma organização sem fins econômicos, de caráter beneficente, educativo e de assistência social, constituído no ano de 1980. O objetivo social do IBASE, conforme descrito no artigo 3º, do capítulo I, da Ata da Assembléia Geral Extraordinária do IBASE, realizada no dia 29 de janeiro de 2004, é:

o desenvolvimento de atividades de caráter filantrópico, científico, educativo e cultural, tais como: estudos, pesquisas, análise e elaboração de projetos socioeconômicos, estudos políticos, armazenamento e interpretação de dados, realização de cursos e seminários, criação e alimentação de redes, preparação e divulgação de estudos e relatórios, edições e publicações, por conta própria ou de terceiros.

A inserção do tema responsabilidade social surgiu quando o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, através de uma campanha contra a fome e a miséria, chamada de Campanha Nacional da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida, em novembro de 1997 realizou parceria com a Gazeta Mercantil, lançando o selo do Balanço Social. Isso foi um estímulo para os empresários criarem ações sociais cuja responsabilidade deveria ser do governo, mas as quais eram de interesse das organizações empresariais, sendo que o selo é atribuído às empresas que realizam anualmente a publicação do Balanço Social no modelo proposto pelo IBASE, conforme verificado no Anexo A.

## **2.4 O *balanced scorecard* (BSC) e suas perspectivas**

### **2.4.1 Histórico do BSC**

Com o objetivo de medir os resultados gerados pelos ativos intangíveis das empresas, buscou-se um sistema que balanceasse as mensurações preservando todos os indicadores financeiros e não-financeiros. Foi então que Robert Kaplan, consultor acadêmico e David Norton, líder da pesquisa e executivo do *Instituto Nolan Norton*, através de um estudo proposto pela unidade de pesquisa da KPMG,



chamado de *Mensuring Performance in the Organization of the Future*, no ano de 1990, criaram o *balanced scorecard*, ou apenas BSC, conforme Kaplan e Norton (1997).

O *balanced scorecard* pode ser traduzido como um cartão equilibrado de registro, em que *score* quer dizer resultado e *card* significa cartão, que registra o desempenho ou resultado. Pode-se dizer, conforme Lima et al. (2004, p. 85), que o BSC teve três fases de evolução:

durante a primeira metade dos anos 90, seu foco foi a mensuração do desempenho empresarial. No segundo, a partir de 1996, o *Balanced Scorecard* passa a ser considerado um sistema de gestão estratégica. No terceiro momento, a partir de 2000, o BSC assume papel central nas organizações bem sucedidas e focalizadas na estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (1997 apud NETO, 2004), o desenvolvimento do BSC aconteceu em três etapas, primeiro pesquisou-se as medidas de desempenho para as empresas no futuro, em seguida, a fase de experimentação prática do modelo, e por último, a efetivação do sistema gerencial de auxílio na implementação estratégica.

#### 2.4.2 Conceito de BSC

Com as mudanças que ocorreram nas empresas, essas passaram a se preocupar com outras medidas além das financeiras, sendo necessária a busca por outras ferramentas de avaliação da performance organizacional. Um desses instrumentos que auxilia nesse novo ambiente empresarial é o BSC. Esse sistema tem por objetivo apresentar, entender e implementar a estratégia empresarial através de indicadores de desempenho.

De acordo com Kaplan e Norton (1997 apud FRANCISCHINI, 2004), o BSC traduz a visão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, sob quatro perspectivas que serão analisadas em tópico especial.

O BSC explora os ativos tangíveis, mas também os intangíveis ou intelectuais, buscando ampliar as informações da empresa sob essa ótica, que pode levar à implantação das estratégias de *marketing*. Para Kaplan e Norton (1997), o

BSC vai além da medição tática e operacional, pois auxilia a gestão estratégica de longo prazo.

O BSC é um método de gestão integrado, pois, conforme Prieto et al. (2006, p. 83):

traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que os empregados precisarão (seu aprendizado e crescimento), para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes), os quais, eventualmente, proporcionarão o aumento do valor ao acionista (financeiro).

Sem abandonar as medidas financeiras, que são necessárias para toda empresa, foram acrescentados três indicadores não-financeiros, auxiliando assim nas análises gerenciais dos ativos intangíveis e gerando informações que servirão como *feedback* das ações efetuadas pela organização, podendo então avaliar a relação entre a empresa e as pessoas, seus pontos fortes e fracos, buscando tomar as medidas necessárias.

Para Olve, Roy e Wetter (1999, apud ROCHA, 2001) a implementação do BSC pode criar benefícios, como dar suporte gerencial quanto às estratégias, apresentar os benefícios dos funcionários para a organização, verificar como o relacionamento com os clientes, desenvolvimento de competências e tecnologias da informação trarão melhorias futuras, dar suporte à criação de oportunidades de aprendizado importantes para o sucesso organizacional e, por fim, mostrar que nem todas as decisões sobre os resultados, de forma consciente, trarão os efeitos desejados em um período muito curto de tempo.

#### 2.4.3 Perspectivas do BSC

São quatro as perspectivas do BSC, segundo Kaplan e Norton (1997): a do cliente, a financeira, a dos processos e a do aprendizado operacional. As perspectivas estão interligadas através da visão e da estratégia, conforme Figura 2. Para Kaplan e Norton (1997, p. 26) "as quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas".

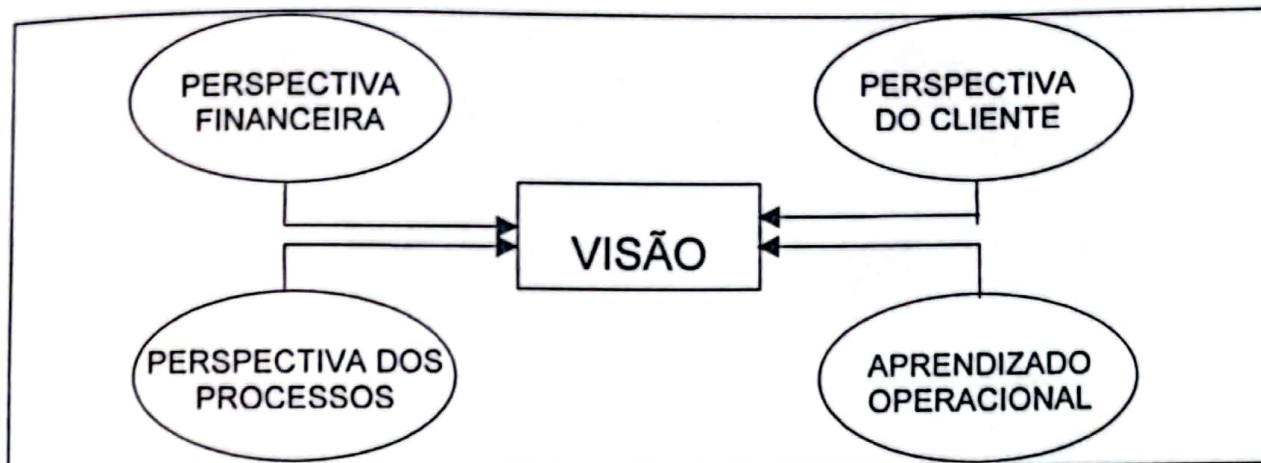


Figura 2- *Balanced Scorecard* - Perspectivas

Fonte: Revista Brasileira de Contabilidade, n. 148, Jul-Agos/2004, p. 22.

Os indicadores são informações que auxiliam na avaliação da situação da empresa, podendo se apresentar na forma de medidas monetárias, por exemplo, se for o caso da perspectiva financeira. Pode-se dizer que o *balanced scorecard* orienta-se a partir de relações de causa-efeito ou também chamada de ação-reação. Essa relação dá-se entre as medições de desempenho e os fatores identificados na estratégia.

#### 2.4.3.1 Perspectiva do cliente

É uma perspectiva importante, pois pode mostrar se o *marketing* que a empresa faz está sendo eficiente e se o resultado que ela apresenta à sociedade, com demonstrativos, é aprovado. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 67), nessa perspectiva “as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa”.

Ela identifica o segmento do mercado, analisa a satisfação e retenção dos clientes, a inclusão de novos mercados, entre outros, conforme apresentado na Figura 3. Deve apresentar medidas que ofereçam oportunidades monetárias aos clientes, como por exemplo, verificar a pontualidade nas entregas das mercadorias ou apresentação dos serviços.

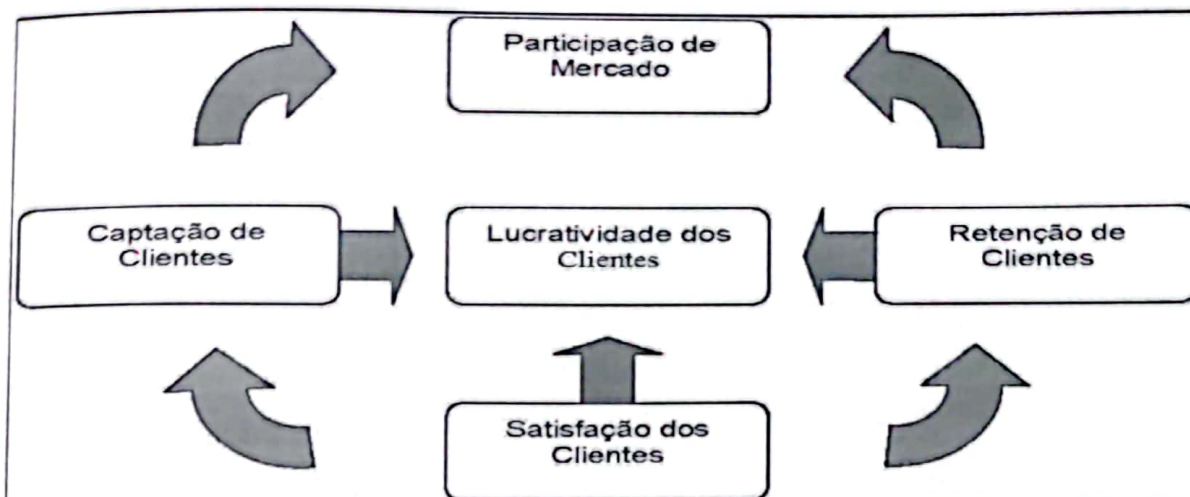


Figura 3- A perspectiva do cliente – medidas essenciais  
 Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 72.

Nessa perspectiva, verifica-se o modo pelo qual o cliente avalia a empresa, pois apresenta o que a ele interessa, quanto ao produto ou serviço. Conforme Lima et al. (2004), essa avaliação enquadra-se em 4 categorias: tempo, qualidade, desempenho/atendimento e custos.

#### 2.4.3.2 Perspectiva financeira

As medidas financeiras são as medidas tradicionais e que devem ser mantidas, devido a sua importância na avaliação dos bens tangíveis da empresa, pois a avalia economicamente, apresentando a medida da lucratividade, e verificando se a estratégia está sendo executada para contribuir para essa lucratividade. Pode ser medido, por exemplo, pela mais nova forma de medição, que é o valor econômico agregado, ou pelo fluxo de caixa líquido. Kaplan e Norton (1997) acrescentam que os objetivos financeiros dessa perspectiva, servem de auxílio para as demais, pois focalizam os objetivos e as medidas.

Essa perspectiva não foi excluída, pois é a base para as decisões de curto prazo, significando assim que o BSC verificará, através dela, se o trabalho estratégico, de implementação e de execução contribuirão para um bom resultado empresarial.

Kaplan e Norton (1997, p. 50) apresentam como a perspectiva financeira serve de apoio às demais, pois, "os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da

estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*".

#### 2.4.3.3 Perspectiva dos processos

Também chamada de perspectiva dos processos internos, porque analisa os processos de dentro da empresa que vão gerar os produtos e serviços. Dos processos internos surgirão os produtos ou serviços, que serão avaliados pelos clientes, então se cria uma cadeia que inicia quando do pedido do cliente até a entrega do produto/serviço, um indicador dessa perspectiva pode ser a análise dos serviços pós-venda. Conforme Kaplan e Norton (1997), a formulação dessa perspectiva vem após ter concluído a financeira e a do cliente.

Para que possam atrair e manter os clientes no mercado já existente; satisfazer os acionistas quanto ao retorno financeiro, propor uma melhoria nos processos da empresa e buscar um bom resultado junto ao cliente, é necessário que os processos, decisões e ações dessa estejam de acordo e que as operações internas sejam capazes de atender aos clientes, por isso as perspectivas do BSC são interdependentes.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 99) "os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo".

#### 2.4.3.4 Perspectiva do aprendizado operacional

Conhecida também como perspectiva da inovação e aprendizado ou aprendizado e crescimento. Essa perspectiva apresenta o quanto é investido na capacitação, nos sistemas e processos da organização. Os objetivos dessa perspectiva, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 131) "oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas".

É o investimento que a entidade deve fazer para obter, a longo prazo, resultados crescentes e isso ocorrerá através das pessoas atuantes na empresa e dos processos e sistemas que a mesma efetua. Esse investimento acontece com a melhoria desses itens anteriormente citados, oferecendo oportunidades e

aperfeiçoamento aos funcionários, melhorando seus controles internos, adaptando seus sistemas às mudanças do ambiente em que está inserida, que podem ser voltados aos clientes. Essa perspectiva poder ser mensurada através de três indicadores de desempenho: satisfação, retenção e produtividade dos funcionários.

#### 2.4.4 Relações de causa-efeito no BSC

A relação causa-efeito ou também chamada de ação e reação, é uma cadeia que deve unir as perspectivas do BSC. Nela os vetores de cada perspectiva impulsionarão para os da próxima, ou seja, é uma cadeia que surge como causa, que é refletida na perspectiva seguinte como efeito. Então, observa-se que as perspectivas são integradas e que uma reflete na outra.

Kaplan e Norton (1997, p. 155) definem que “as relações causa e efeito podem ser expressas por uma seqüência de afirmativas do tipo “se-então””. Essa afirmativa estabelece hipóteses de que se for realizada uma ação, então o resultado será uma reação, a relação deve mostrar a estratégia da empresa, que para Kaplan e Norton (1997, p. 155) “estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa-efeitos”.

Pode-se exemplificar essa relação da seguinte maneira: o faturamento aumenta (financeira) em decorrência da maior venda da produção, que ocorreu devido a maior procura (perspectiva do cliente), essa foi impulsionada pela aprovação dos clientes pelas atitudes sociais e bom atendimento nos serviços pós-venda (processos internos); gerado pelo resultado da capacitação e motivação dos funcionários (perspectiva do aprendizado e crescimento). Veja um exemplo aplicado na forma de vetores na Figura 4:

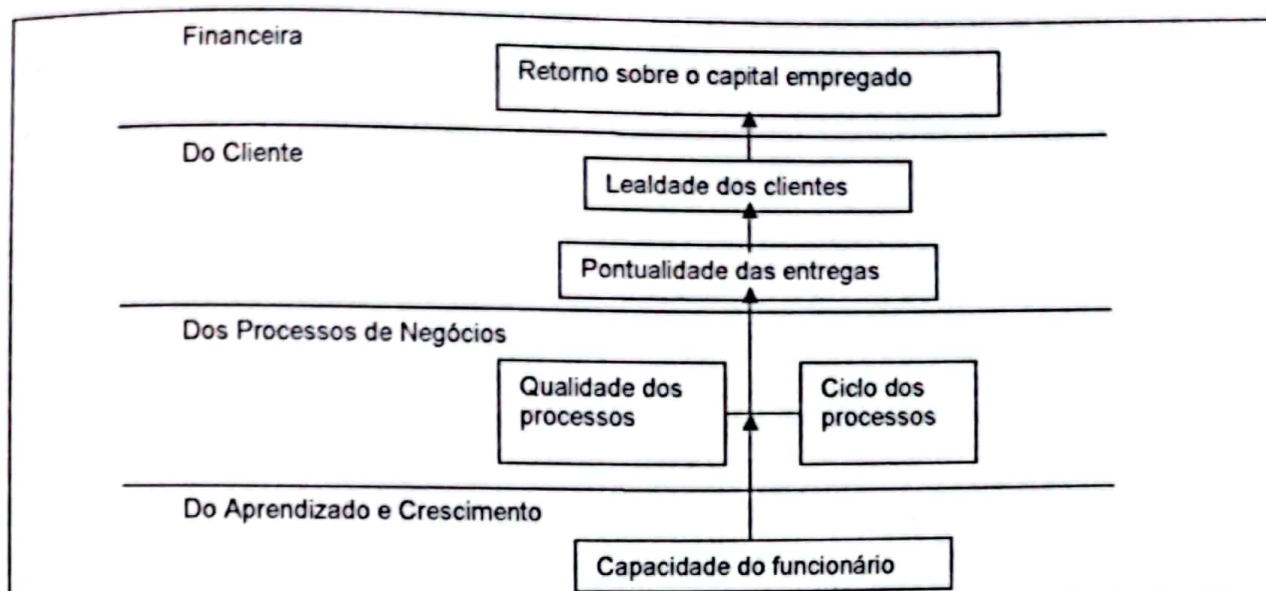


Figura 4- Cadeia de relação de causa e efeito.

Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p.10.

## 2.5 O BSC e a responsabilidade social

Com o surgimento da responsabilidade social empresarial, as informações não-financeiras começaram a fazer parte da estrutura decisória das organizações. O BSC tem como função introduzir um relatório que apresente elementos mais estratégicos da empresa, quanto a dados não-financeiros, apresentando de uma maneira diferenciada as informações propostas no Balanço Social.

Então as empresas que buscam novas alternativas de avaliação de desempenho, conforme Kaplan e Norton (1997, p.98) "estão complementando as medidas financeiras com medidas de qualidade, produção, produtividade e ciclo". A responsabilidade social é representada através de dados não-financeiros em um relatório, que é o Balanço Social, podendo então ser aplicadas às perspectivas do *balanced scorecard*, o qual foi criado com o objetivo de medir perspectivas não-financeiras ou ativos intangíveis, que agregam valor à empresa.

Assim sendo, tem-se a possibilidade de aplicar as perspectivas do BSC nos indicadores que representam ações sociais, pois, segundo Francischini (2004), a sociedade é o foco principal da abordagem social, que é a beneficiária dos investimentos empresariais. Enquanto Grzybowski e Torres (2003 apud FRANCISCHINI, 2004), dizem que a sociedade está interessada em saber se a empresa desenvolve responsabilidade social, logo, para isso ela precisa de um relatório como o Balanço Social cuja finalidade é apresentar as informações sociais.

Através do entendimento obtido pela análise dessas informações pode-se tomar decisões futuras na entidade, sendo que para isso é necessário um sistema gerencial que realize o exame das informações, como é o caso do *Balanced Scorecard*.

Frey (2005, p.95) defende a aplicação do BSC para o gerenciamento da responsabilidade social, colocando que:

o *Balanced Scorecard*, sendo um instrumento estratégico, torna possível a inserção da responsabilidade social empresarial nas quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997), não havendo necessidade da criação de uma perspectiva específica para a responsabilidade social empresarial.

Sabendo-se que o BSC compõe-se de quatro perspectivas, e é através delas que se verificam os resultados das ações da responsabilidade social, sendo portanto necessário estabelecer as relações existentes entre a responsabilidade social e as perspectivas propostas pelo BSC.

### 2.5.1 Perspectiva financeira x responsabilidade social

Dela obtém-se o resultado financeiro gerado pelas propostas das demais, que apresentam a conquista ou crescimento do mercado consumidor, o qual pode ser provocado pelo *marketing* social empresarial. Kaplan e Norton (1997, p.10) indagam que: "para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?", mas essa visão pode ser ampliada para todos os interessados na organização.

Cita-se aqui, alguns exemplos de informações de caráter social que têm a capacidade de serem avaliadas de maneira objetiva, servindo como indicadores:

- multas por infração a códigos e leis: cabe a empresa estabelecer propostas de controle ambiental, que não gerem danos ao meio ambiente, impedindo assim a autuação por infração;
- custos gerados por acidentes de trabalho: programas implantados pela empresa para o uso de EPIs (equipamentos de proteção individual), acesso a planos de saúde empresarial aos colaboradores e suas famílias, reduzindo a possibilidade de acidentes de trabalho ou faltas por problemas de saúde decorrentes da carência de assistência médica de qualidade.



### 2.5.2 Perspectiva do cliente x responsabilidade social

Apresentam o resultado da visão do cliente com relação às ações sociais realizadas pela empresa, uma vez que as atitudes empresariais de responsabilidade social são aceitas, os consumidores procuram mais os produtos e ficam satisfeitos com a entidade, pode-se constatar isso através de um indicador do Balanço Social que apresenta as reclamações efetuadas por eles. Essa perspectiva é refletida na financeira.

Kaplan e Norton (1997, p.10) questionam a maneira pela qual o cliente vê a organização: "para alcançar nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?". A busca pela resposta a essa pergunta pode ser verificada através de indicadores como: participação, captação, retenção, satisfação e lucratividade dos clientes.

Para manter os clientes é necessário que eles estejam satisfeitos com o produto oferecido, com sua qualidade, e com o fato desse não possuir características que possam agredir ao meio ambiente, entre outros fatores como a qualidade no atendimento. Como já mencionado, a busca por informações de cunho social que a empresa apresenta é importante, pois mostra sua transparência e ética social, itens de extrema relevância para o atual público consumidor, essas características são essenciais também para a captação de novos mercados.

### 2.5.3 Perspectiva dos processos internos x responsabilidade social

Nessa perspectiva, verifica-se as ações internas da empresa, medindo o desempenho dos serviços pós-venda que terão reflexos na satisfação do cliente, assim como a avaliação de projetos sociais está presente nela. Por conseguinte essa perspectiva é dependente e forma dependência das demais, porque elas são integradas. É necessário promover a satisfação de todos, gerando resultados esperados, então Kaplan e Norton (1997, p. 10) perguntam se "para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em quais\* processos de negócio interno devemos alcançar a excelência?".

Frey (2005) entende que o desempenho dos colaboradores é reflexo da atuação social promovida pela empresa, nos aspectos dos processos de inovação e no serviço pós-venda, sempre buscando a otimização dos recursos com a finalidade

de promover a satisfação dos clientes. Os indicadores abaixo listados são alguns exemplos dessa busca:

- **divulgação do Balanço Social:** a apresentação de relatórios como o Balanço Social gera confiabilidade, pois mostra a forma de trabalho transparente da empresa, fazendo com que um número maior de pessoas participem do processo de gestão social, contribuindo, assim, para a formação da imagem da instituição;
- **comprometimento da empresa com a causa ambiental:** através de projetos e investimentos ambientais que controlam o impacto causado pelas atividades empresariais, como o uso de recursos naturais, trabalhando de maneira a prevenir os possíveis impactos ambientais que possam vir a causar;
- **trabalho infantil na cadeia produtiva:** como forma de obediência à legislação e respeito aos direitos da criança e do adolescente, a empresa tem como obrigação social não incentivar a utilização de trabalho infantil e cobrar de seus fornecedores a mesma postura perante a questão;
- **manutenção de auditoria social:** a auditoria corrobora as ações da empresa, promovendo maior confiabilidade aos usuários das informações que a empresa venha a gerar;
- **práticas anticorrupção e propina:** o estabelecimento de normas claras efetuadas por escrito e divulgadas para o público interno tem como objetivo manter uma postura correta dentro da empresa, assim como procedimentos de controle que possam verificar a aplicação dessas normas gerando bonificações e punições, caso essas não estiverem sendo obedecidas;

#### 2.5.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento x responsabilidade social

Apresenta a responsabilidade social interna da empresa com seu quadro funcional, como por exemplo, mostrando a satisfação de seus colaboradores. É através dessa perspectiva que se verificam, no Balanço Social, informações como o nível de escolaridade, faixa etária, entre outros. Dados esses que refletirão na sociedade.

Quanto a essa perspectiva, Kaplan e Norton (1997) sugerem que a empresa busque uma forma de sustentar sua capacidade de mudar e melhorar, a fim de alcançar a sua visão, pois isso é uma prática que deve ser de responsabilidade

interna da organização, e frente às mudanças que ocorrem diariamente faz-se necessária a busca por atualização, promovendo assim o aprendizado e o crescimento da entidade como um todo, conforme já propõe o nome da perspectiva. Abaixo estão listados alguns exemplos de ações sociais que influenciam a ação dos funcionários frente à empresa:

- compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade: oferta de programas de desenvolvimento e capacitação dos funcionários, como bolsas de estudo, assim como projetos que estimulem a busca de maior aprendizado, e projetos de geração de emprego para jovens sem experiência;
- cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho: cumprir as normas e parâmetros legais é obrigação das empresa com seus funcionários, mas essas podem acrescentar mais métodos de promoção da satisfação e bem-estar do quadro funcional, como creche no local de trabalho ou mediante convênio;
- preparação para aposentadoria: o futuro do colaborador é um compromisso legal da empresa, que realiza suas obrigações frente ao governo em benefício do funcionário, porém pode oferecer planos complementares de renda na aposentadoria e, inserção dos aposentados em programas sociais de sua comunidade;
- educação ambiental: através de campanhas de conscientização e educação ambiental interna e externa pode, a empresa, trabalhar em favor de causas ambientais, inclusive utilizando a reciclagem em seus processos internos.

### 2.5.5 Modelo SIGRESE

O modelo SIGRESE foi elaborado por Irineu Afonso Frey em sua tese de doutorado, apresentada em 2005 ao programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. A proposta do modelo é incluir a responsabilidade social nas estratégias empresariais, para alinhar as ações da empresa aos seus valores. Frey (2005, p. 123), idealizador do modelo o define como:

uma proposta de modelo para gerenciamento da responsabilidade social empresarial que utiliza a estrutura lógica do *Balanced Scorecard*..., uma vez que os investimentos em práticas de responsabilidade social tendem a reverter em forma de benefício, pela criação de valor a curto e longo prazos.

Para descrever a proposta do modelo SIGRESE faz-se necessário retomar e até apresentar alguns conceitos, que serão expostos a seguir:

- **missão:** é o motivo pelo qual a empresa existe, deve refletir as preocupações com as necessidades e exigências do mercado. Defini-la é determinar como a empresa desempenhará suas atividades no decorrer de sua existência, essa deve ser bem divulgada e compreendida por todos que fazem parte da organização, pois inclusive, a adoção do sistema de gestão sofre influência da missão empresarial, além disso, a forma com que a empresa é gerenciada visa ao cumprimento da missão e garantia da continuidade;

- **estratégia:** é, segundo Lermen e Brondani (2006), um conjunto de objetivos, finalidades, metas, ou seja, formas traçadas para chegar a um objetivo final, sendo que as direções a serem seguidas pelas estratégias vão ao encontro do que foi definido na missão, na visão e nos valores traçados pela empresa, focando sempre as atividades internas e valorizando os aspectos do ambiente externo. Para que a empresa possa definir suas estratégias ela precisa de informações, que alimentarão suas ações e gerarão retorno para ela própria, através dos clientes, fornecedores, e no ambiente interno através de seus funcionários e acionistas, por exemplo, como demonstrado na Figura 5:

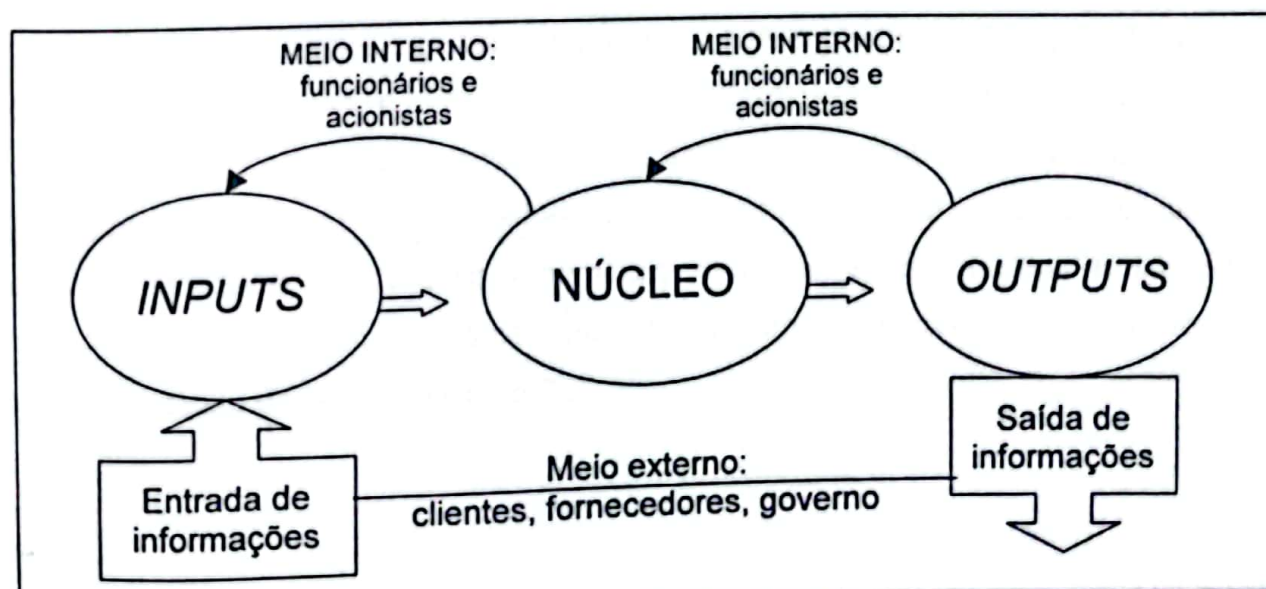


Figura 5- Fluxo das informações

- **radar de responsabilidade social:** é uma forma de verificar em qual grau de desenvolvimento de responsabilidade social a entidade se encontra, feito através de

Para descrever a proposta do modelo SIGRESE faz-se necessário retomar e até apresentar alguns conceitos, que serão expostos a seguir:

- **missão:** é o motivo pelo qual a empresa existe, deve refletir as preocupações com as necessidades e exigências do mercado. Defini-la é determinar como a empresa desempenhará suas atividades no decorrer de sua existência, essa deve ser bem divulgada e compreendida por todos que fazem parte da organização, pois inclusive, a adoção do sistema de gestão sofre influência da missão empresarial, além disso, a forma com que a empresa é gerenciada visa ao cumprimento da missão e garantia da continuidade;
- **estratégia:** é, segundo Lermen e Brondani (2006), um conjunto de objetivos, finalidades, metas, ou seja, formas traçadas para chegar a um objetivo final, sendo que as direções a serem seguidas pelas estratégias vão ao encontro do que foi definido na missão, na visão e nos valores traçados pela empresa, focando sempre as atividades internas e valorizando os aspectos do ambiente externo. Para que a empresa possa definir suas estratégias ela precisa de informações, que alimentarão suas ações e gerarão retorno para ela própria, através dos clientes, fornecedores, e no ambiente interno através de seus funcionários e acionistas, por exemplo, como demonstrado na Figura 5:

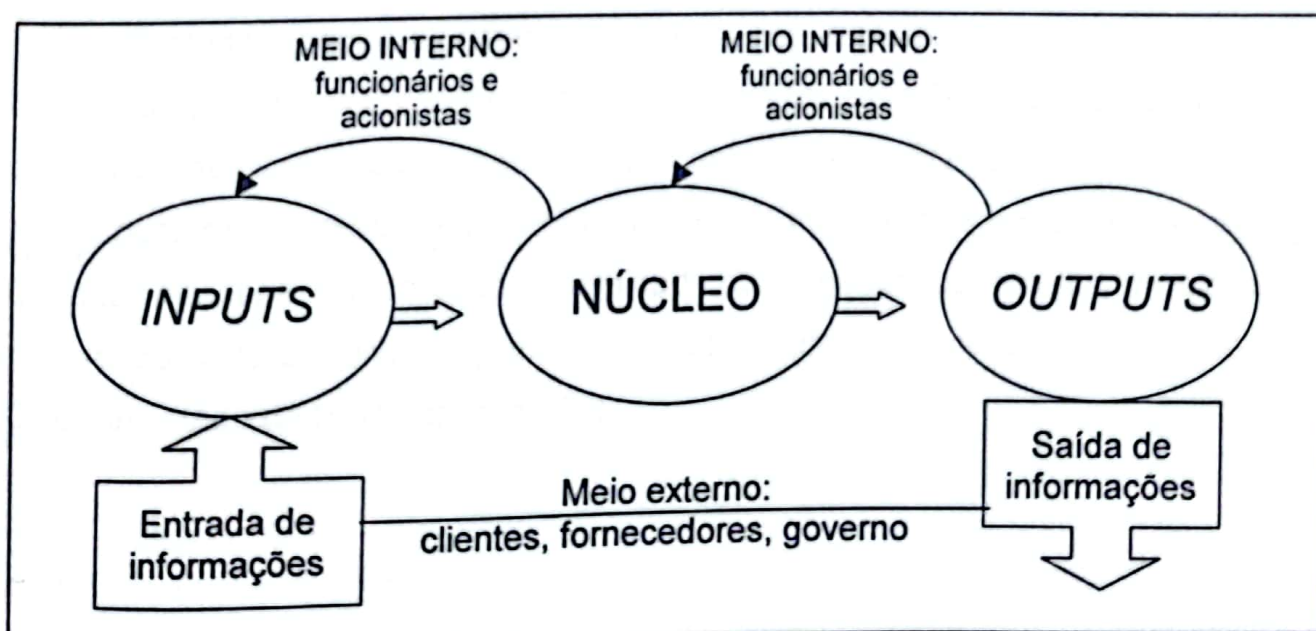


Figura 5- Fluxo das informações

- **radar de responsabilidade social:** é uma forma de verificar em qual grau de desenvolvimento de responsabilidade social a entidade se encontra, feito através de

um gráfico na forma de radar em que a pontuação mínima parte do centro e corresponde que a zero, então, quanto melhor os indicadores sociais mais longe do centro estarão;

- indicadores: são medidas que indicam a atuação da organização no que diz respeito à responsabilidade social. Dentre os diversos indicadores existentes, serão abordados nesse trabalho alguns como os indicadores Ethos de responsabilidade social, que auxiliam nos processos de planejamento e gestão, porém não possibilitam a mensuração do valor agregado à empresa por desenvolver práticas de responsabilidade social. Outro tipo são os indicadores de Hopkins que também atuam na avaliação da *performance* social da empresa. Dentre os indicadores, os mais difundidos estão os apresentados pelo modelo IBASE, por estarem expressos de forma simples, possibilitando o entendimento de todos. Existem ainda os elencados na Lei 11.440/00 que funcionam como um vetor de ações sociais para os programas de participação social os quais são reconhecidos através de premiações;
- aplicação de dez testes de *performance prism*: é uma forma de analisar se as medidas definidas foram bem escolhidas, proposto por Neely et. al (2002, apud FREY, 2005). Os testes buscam avaliar a verdade, o foco, a relevância, a consistência, o acesso aos dados, a clareza, se os dados podem e serão utilizados, a oportunidade, o custo de obtenção e manipulação dos dados.

O modelo segue algumas etapas para sua implementação, que são análise da missão da empresa, posicionamento estratégico, estratégia de ação social, radar de responsabilidade social, indicadores e aplicação de dez testes de *performance prism*, conforme apresentado na Figura 6. É um modelo que pode ser aplicado em qualquer atividade, sendo esse denominado como genérico, para fins do estudo da tese foi aplicado em uma empresa industrial do ramo fumageiro da cidade de Vera Cruz, no estado do Rio Grande do Sul.

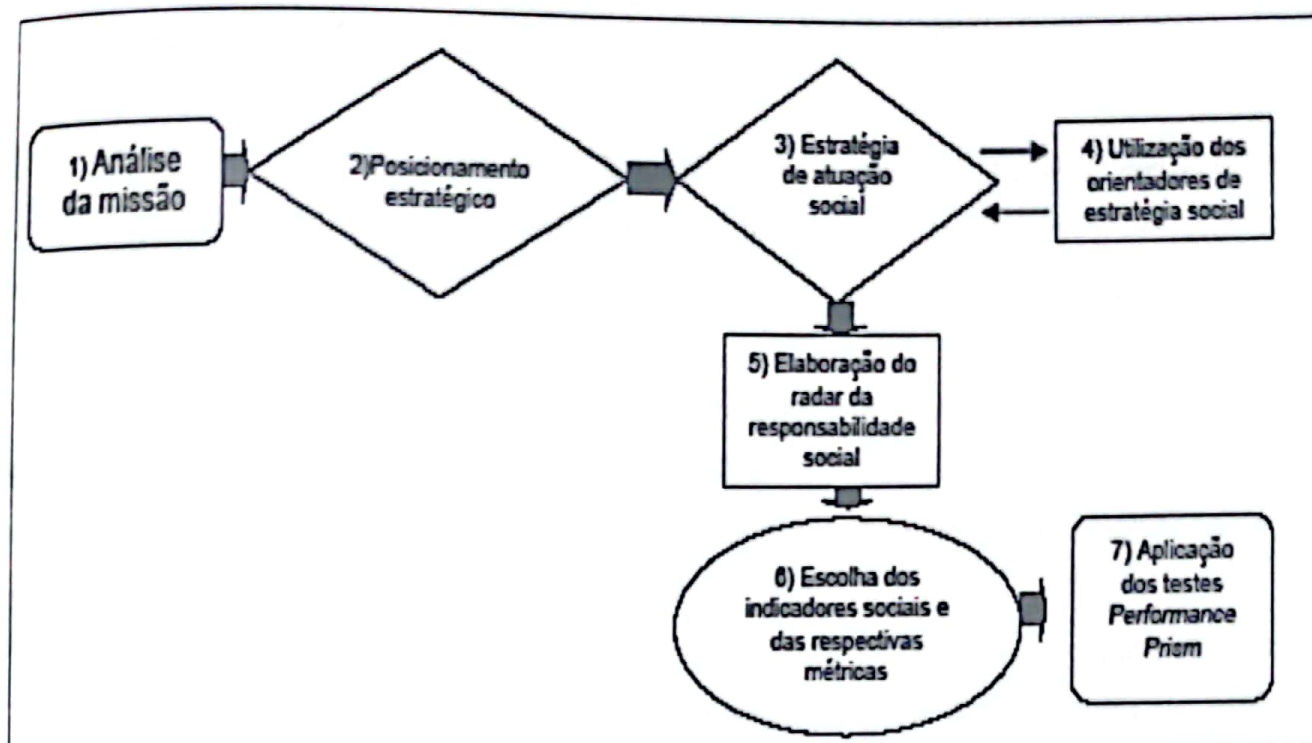


Figura 6 –Etapas para implementação do modelo

Fonte: Frey, 2005, p. 123.

No capítulo de Resultados e Discussões será feita a aplicação do modelo SIGRESE em um grupo de empresas do setor industrial de bebidas do estado do Rio Grande do Sul devido à proposta do trabalho ser realizada com empresas que tenham a publicação do Balanço Social no modelo do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), que nesse caso são representadas pelas organizações do grupo CVI, sendo elas: Fonte Ijuí e CVI Refrigerantes.

### 3 METODOLOGIA

Para a realização de um trabalho de pesquisa faz-se necessário o entendimento da forma como se deve realizá-lo, assim como compreender suas características. Para tanto, buscou-se definir a metodologia a ser usada e apresentar seus conceitos.

Frey (2005) declara que o tema responsabilidade social é novo no Brasil, e por isso induz a uma pesquisa mais aberta. Cruz e Ribeiro (2004, p. 17) asseveram que "pesquisa é o mesmo que busca ou procura", uma pesquisa científica tem o intuito de descobrir respostas a questões propostas.

Com o objetivo de apresentar a forma pela qual será realizada a pesquisa, é necessário que se apresente a metodologia seguida para a realização do mesmo. Gil (1996, p. 147) apresenta que "a parte mais complexa de um projeto de pesquisa é constituída, geralmente, pela especificação da metodologia a ser adotada".

A metodologia, conforme Silva (2003, p. 25), "é o estudo do método na busca de determinado conhecimento". Michaliszyn (2005, p. 29) acrescenta que o conceito de metodologia pode ser definido como "parte de uma ciência que estuda os métodos aos quais ela própria recorre". A metodologia adotada é apresentada de acordo com os tipos de pesquisa, os métodos e as técnicas a serem abordadas para realização do trabalho. Esses itens serão descritos a seguir.

Na fase inicial, foi feita a coleta e levantamento de dados gerenciais e informações sociais. Após, realizou-se uma pesquisa bibliográfica para aprofundar o conhecimento sobre a ferramenta de gestão, *balanced scorecard* e também sobre a responsabilidade social, em seguida, foi realizado o estudo e posterior aplicação dessa ferramenta para gerenciamento dos indicadores da responsabilidade social, através de um modelo chamado SIGRESE, apresentado em uma tese de doutorado. Finalmente, foi efetuada a análise das informações geradas através da aplicação dos indicadores de desempenho do BSC, a fim de que seja apresentada a contribuição do mesmo para o gerenciamento dos indicadores da responsabilidade social das empresas analisadas nesse trabalho.

Então, quanto aos objetivos essa pesquisa, na fase inicial, é do tipo bibliográfico que, segundo Silva (2003) é aquela em que se explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas publicadas em livros, artigos



científicos, etc. Além disso, Gil (1996) diz que a pesquisa bibliográfica varia em função do seu escopo. A pesquisa é, ainda, do tipo *Ex-Post-Facto*, apresentado por Silva (2003, p. 62) como sendo "o experimento efetivado depois dos fatos". Acrescenta também, que esse tipo de pesquisa é bastante utilizado no campo das ciências sociais aplicadas, por possibilitar a consideração de fatos históricos e compreender as estruturas sociais.

No que tange ainda aos objetivos, esse trabalho classifica-se como do tipo exploratório, pois, Silva (2003, p. 65) afirma que esse tipo de pesquisa "tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema...".

Quanto ao método adotado para o desenvolvimento da pesquisa tem-se o dedutivo, que conforme Silva (2003, p. 40) "transforma enunciados universais em particulares", ou seja, parte-se de uma premissa antecedente (universal), para premissa conseqüente (particular); o histórico, que de acordo com as idéias desenvolvidas por Marconi e Pressotto (1998, apud MICHALISZYN, 2005) remetem a investigação do passado, com o intuito de compreender o presente.

Assim, ao final da coleta de dados, foi realizada uma análise do que foi desenvolvido, a fim de apresentar a contribuição do BSC para o gerenciamento dos indicadores da responsabilidade social de empresas do ramo industrial de bebidas que elaboram e publicam o Balanço Social no modelo IBASE.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Partindo-se da proposta inicial, que é aplicar o BSC como ferramenta de gestão, a fim de verificar como esse pode auxiliar no entendimento e no gerenciamento da responsabilidade social empresarial, através das informações obtidas nos indicadores apresentados no Balanço Social, utilizou-se um modelo que propunha essa resposta, o SIGRESE, o qual é composto de algumas etapas, cujos resultados serão apresentados a seguir.

### **4.1 Aplicação do modelo SIGRESE**

Para o presente trabalho, vale ressaltar que as informações declaradas a seguir foram buscadas no Balanço Social apresentado pelas empresas do grupo CVI, e também através de *sites da internet*, uma vez que essa pesquisa é do cunho bibliográfico e não tem por objetivo o estudo do caso em particular.

#### **4.1.1 Descrição do grupo CVI**

O grupo CVI - Companhia Vontobel de Investimentos é representado pelas empresas: CVI Refrigerantes e Fonte Ijuí, cujas atividades são respectivamente, fabricação de refrigerantes e fabricação de águas envasadas. A sede da CVI Refrigerantes fica em Santa Maria, RS, possuindo também filiais em Gravataí, Passo Fundo e Santa Cruz do Sul. A Fonte Ijuí, por sua vez, está localizada na cidade de Ijuí, possuindo filiais em Capão da Canoa, Caxias do Sul, Pelotas e Nova Santa Rita, todas no estado do Rio Grande do Sul.

#### **4.1.2 Ações sociais do grupo CVI**

Buscando interagir com o meio em que as empresas do grupo estão inseridas, essas entidades procuram através de programas e ações internas e externas o desenvolvimento da relação empresa e sociedade.

Com a finalidade de atuar no ambiente externo, promovendo a toda comunidade o bem-estar social, as empresas do grupo CVI desenvolvem projetos e

ações como o Programa CVI Social, conforme Anexos E e F, que tem por objetivo disseminar a clareza de visão em investimentos sociais e o espírito empreendedor entre as organizações sociais de Santa Maria. Também participam do processo de inclusão social através do Projeto Cidadania e Informática em parceria com escolas públicas e organizações sociais da região.

O grupo investe em ações e projetos através de incentivos fiscais, na busca da valorização da cultura e do desenvolvimento regional. Como por exemplo, a Mostra Paralela de Teatro de Rua em Silveira Martins e a FEISMA 2006 em Santa Maria, com a intenção de aproximar a sociedade da empresa, de acordo com o Anexo G.

No âmbito interno das empresas, programas como treinamento e aperfeiçoamento do quadro funcional são implantados, visando à qualificação e ao desenvolvimento profissional. Além disso, fornecem aos seus funcionários, alimentação adequada, com orientação nutricional, promovem nos intervalos das refeições momentos de descontração e confraternização, conforme apresentado nos Anexos H e I.

No ano de 2006, de 18 a 24 de março, foi realizado um concurso chamado Cada Gota Vale a Pena, em que os filhos dos funcionários criaram desenhos baseados no tema: Como você vê a imagem da CVI na sua comunidade? A faixa etária dos participantes variava de 3 a 17 anos e todos ganharam brindes. Mostrando sua interação com o quadro funcional e sua família.

Além dessas ações de comprometimento com o público interno, a empresa possui outras realizações, como o plano de cargos e salários, realização de pesquisas de satisfação interna, e também promovem seminários de integração nos quais são expostas idéias para desenvolvimento de projetos e possibilidade de acesso e atualização de informações pessoais, através de terminais eletrônicos do banco ou pelo computador; outra prática bastante importante diz respeito ao incentivo de desenvolvimento profissional promovendo a concessão de benefícios para aquisição de material escolar, assim como, proporcionando assistência financeira para a educação e profissionalização de seus funcionários.

O grupo oferece ginástica laboral, palestras sobre cuidados com a saúde, atendimento médico e odontológico, promove campanhas de conscientização e prevenção em datas como o carnaval, por exemplo.

Buscando o desenvolvimento sustentável e a preservação do meio ambiente, o grupo realiza coleta seletiva do lixo, consumo consciente de água e luz, controle de emissão de gases dos veículos, tratamento adequado dos efluentes e campanhas de conscientização ambiental. Dentre outras atividades desempenhadas, a empresa realiza o reflorestamento de um parque florestal próximo ao rio Ijuí, e também, promove campanhas em que realiza troca de embalagens recicláveis por produtos da empresa, apresentados no Anexo J.

#### 4.1.3 Análise da missão

A missão do grupo, conforme publicado no seu *site*<sup>3</sup>, é: “agregar valor ao negócio do nosso cliente, sendo a melhor opção de bebidas e serviços, promovendo a satisfação e a preferência dos consumidores”. Quanto à visão<sup>4</sup>:

ser uma organização com CLAREZA DE VISÃO na análise, direcionamento e realização de INVESTIMENTOS que permitam:

- a duplicação do VPL nos próximos 10 anos;
- ter outro(s) negócio(s) dirigido(s) ao mercado externo com retornos superiores a 6% e crescimento de EVA acima de 10% anuais;
- ter um time de *controllers* altamente qualificada, com forte visão financeira.

Ser reconhecida por suas características de:

- liderança nas áreas de atuação;
- perseverança na busca da manutenção e desenvolvimento dos bons negócios;
- inovação e criatividade na prospecção de novas oportunidades que alavancem nosso crescimento integral (acionistas, clientes, colaboradores e sociedade);
- integridade e profissionalismo dos seus acionistas, colaboradores e empresas controladas e coligadas;
- responsabilidade, comprometimento e amor que todas as pessoas envolvidas na organização colocam em suas ações;

Os valores do grupo, conforme conteúdo do *site*<sup>5</sup>, são: “liderança (resultado), integridade, profissionalismo (responsabilidade e qualidade) e perseverança (comprometimento)”, e ainda, coloca que “deseja incrementar clareza de visão

<sup>3</sup> De acordo com site do grupo CVI: [http://www.grupocvi.com.br/conteudos\\_internet.php?tipo=missao](http://www.grupocvi.com.br/conteudos_internet.php?tipo=missao) Acessado em: 25/05/2007

<sup>4</sup> Segundo site do grupo CVI: [http://www.grupocvi.com.br/conteudos\\_internet.php?tipo=visao](http://www.grupocvi.com.br/conteudos_internet.php?tipo=visao) Acessado em: 25/05/2007

<sup>5</sup> Conforme site do grupo CVI: [http://www.grupocvi.com.br/conteudos\\_internet.php?tipo=valores](http://www.grupocvi.com.br/conteudos_internet.php?tipo=valores) Acessado em: 25/05/2007

(familiar+profissional+financeira), inovação e criatividade (amor, consciência social e ambiental)".

Considerando a prática da responsabilidade social, pode-se verificar através da análise da missão, visão e dos valores, que o grupo busca:

- dar apoio ao cliente, de modo a acrescentar algo para a empresa dele, como preferência nos produtos do grupo e satisfação pelos serviços que lhe são oferecidos;
- oferecer aos consumidores um produto de qualidade, fazendo com que os mesmos fiquem satisfeitos e dêem preferência no momento da escolha;
- crescimento empresarial de maneira sustentável, com a implantação de programas, projetos e ações que visem ao cuidado com o meio ambiente e com a sociedade, como: coleta seletiva de lixo na empresa, tratamento dos efluentes, apoio educacional aos funcionários, reflorestamento e programa de troca de embalagens recicláveis por produtos da linha;
- trabalho junto com a sociedade, promovendo inclusão digital em escolas públicas e apoio a projetos culturais;
- apoio a outras organizações para que realizem programas sociais através da Lei de Solidariedade (Lei 11.853/020);
- através da oferta de benefícios educacionais aos funcionários como bolsas de estudo, promovendo a busca pelo aprendizado e crescimento dos mesmos;
- oferta de refeições acompanhadas por profissional qualificado, assim como prática de exercícios de ginástica laboral, em busca de uma melhor qualidade da saúde dos colaboradores, através de acompanhamento médico e odontológico;
- apresentar para a sociedade em geral, ou seja, a todas as pessoas envolvidas no grupo, informações do exercício da responsabilidade social que realiza, através do Balanço Social, apresentando sua transparência com relação a suas ações e informações.

#### 4.1.4 Posicionamento estratégico quanto à responsabilidade social

A estratégia do grupo inclui o ambiente interno e externo, trabalhando pela busca dos resultados almejados. Sendo assim, verifica-se que considera o crescimento do capital e das pessoas participantes do ambiente interno da

organização e quanto aos clientes e consumidores, amplia sua capacidade de oferta, preocupando-se também com o impacto social e ambiental.

Observa-se da mesma maneira sua atuação sustentável, através de projetos, programas e ações que criem oportunidades e satisfação tanto para seu público interno e externo à organização, de forma que se visualizem as medidas de responsabilidade social executadas pela empresa.

#### 4.1.5 Definição da estratégia social

O Quadro 1 apresenta os temas sociais e o respectivo nível de atendimento desejado cuja variação é de 0 (zero) a 5 (cinco). Para a definição dos níveis utilizaram-se os indicadores do Balanço Social do modelo IBASE apresentado pelo grupo CVI, conforme anexo C e D, que tivessem relação com os temas sociais propostos por Frey (2005). Para estabelecer a pontuação dividiram-se os indicadores que tiveram aumento em relação ao ano anterior pelo total de indicadores relacionados ao tema em questão. Do resultado foi determinada a seguinte relação:

- 0- variação percentual de 0;
- 1- variação percentual de 0,01 a 20;
- 2- variação percentual de 20,01 a 40;
- 3- variação percentual de 40,01 a 60;
- 4- variação percentual de 60,01 a 80 e,
- 5- variação percentual de 80,01 a 100.

É importante ressaltar que para os temas sociais não relacionados a algum indicador do Balanço Social, utilizaram-se outros meios, apresentados nos anexos, através dos quais pudessem ser identificadas as ações da empresa referente ao tema e, os que não tinham informações para sua análise foram excluídos, como é o caso de fornecedores. Os resultados obtidos estão apresentados no Quadro 1.

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

Quadro 1 - Quadro de referência

A partir dos dados contidos no Quadro 1, passa-se a analisar as informações que foram utilizadas para o seu preenchimento.

a) **Valores e transparência:** o grupo realiza a apresentação de relatórios como o Balanço Social, entre outros, para que a sociedade em geral verifique sua atuação social, então, conclui-se que a empresa é transparente em relação as suas informações atribuindo-se, portanto o nível de atendimento desejado máximo, correspondente a 5;

b) **Público interno:** através da análise dos indicadores sociais internos apresentados no Balanço Social do grupo CVI (anexo C) verificou-se que a pontuação aplicada é 3, pois possui uma proporção de 4 variações positivas de seus indicadores do total de 8, sendo que esse resultado, de acordo com o critério adotado, é de 50%. Esse grupo do Balanço Social apresentava 9 indicadores, porém não foi utilizado o indicador denominado outros por não ter esclarecimento de que informações ele representava;

c) **Meio ambiente:** depois de efetuados os exames dos indicadores ambientais (anexo C), obteve-se uma resposta negativa, que indica um nível desejado igual a 0 (zero). Nesse tema social observou-se 2 indicadores, ambos demonstravam variações negativas, porém realizando a verificação das demais informações disponíveis, conforme Anexo J, foi constatado que o grupo desenvolve ações visando à preservação e o cuidado com o meio ambiente, aplicando então uma pontuação igual a 3;

d) **Consumidores e clientes:** levando em consideração que o Balanço Social não apresenta informações específicas sobre esse tema, buscou-se através da análise do anexo E demonstrado pela empresa junto ao Balanço Social, a resposta para o nível de atendimento desejado. A conclusão obtida em relação ao atendimento, entrega e assistência aos clientes e, apresentação de produtos com

qualidade para o consumidor, atendendo a suas necessidades, foi satisfatório chegando ao grau máximo, correspondente a 5;

e) Comunidade: baseado nos indicadores sociais externos do Balanço Social, educação, cultura e esporte, constatou-se que apenas o indicador esporte obteve variação negativa, portanto a proporção representa 67%;

f) Governo e sociedade: através do Balanço Social que apresenta para o governo e sociedade informações como a distribuição do valor adicionado, tributos recolhidos e ações sociais externas, e também de acordo com anexos F e G, nos quais se evidenciam projetos de interesse tanto da sociedade quanto do governo, foi definido o nível máximo.

#### 4.1.6 Elaboração do radar de responsabilidade social empresarial

Depois de realizado o preenchimento do quadro que define os níveis de atendimento desejados, esses dados são apresentados através do gráfico denominado radar de responsabilidade social empresarial, apresentado na Figura 7.

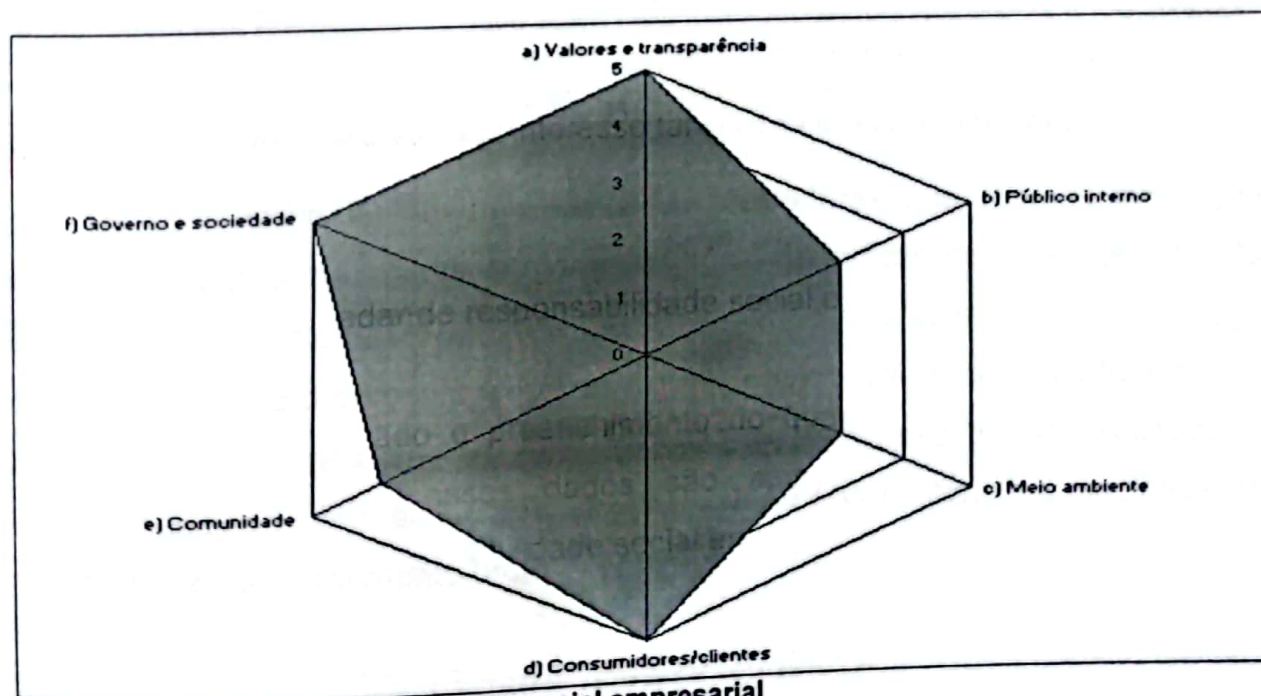


Figura 7 – Radar de responsabilidade social empresarial

Com relação a valores e transparência, consumidores e clientes, governo e sociedade, constatou-se que a pretensão desejada para atuação social da empresa é de grau máximo, porém nos demais temas sociais, que possuem pontuação 3 e 4,



essa responsabilidade social não foi considerada em um nível de pretensão satisfatória, por se tratarem de temas importantes.

#### 4.1.7 Escolha dos indicadores sociais e respectivas métricas

A fim de avaliar o desempenho social do grupo CVI estabeleceram-se alguns indicadores, relacionando-os ao BSC, mais especificamente suas perspectivas, o que pode ser visualizado nos Quadros 2, 3, 4 e 5. É válido dizer que para os indicadores estarem alinhados e bem definidos é preciso estabelecer métricas as quais representem corretamente o que está sendo avaliado.

<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>	
<b>INDICADORES SOCIAIS</b>	<b>MÉTRICAS</b>
Investimentos em ações sociais internas	- total de investimentos sociais internos - percentual do faturamento líquido com relação ao total de investimentos
Investimentos em ações sociais externas	- total de investimentos sociais externos - percentual do faturamento líquido com relação ao total de investimentos
Participação nos resultados e bonificação	- valor pago para participação nos resultados e bonificação - percentual da participação nos resultados e bonificação com relação a folha de pagamento bruta

Quadro 2 – Indicadores sociais da perspectiva financeira e respectivas métricas

A perspectiva financeira engloba os indicadores que representam ações sociais e podem ser avaliados de forma objetiva. Os indicadores dos investimentos em ações sociais internas e externas possuem como forma de medição a verificação do total aplicado e o percentual do faturamento líquido com relação ao total desses investimentos, e, também, por fim, o indicador participação nos resultados e bonificações pode ser avaliado pelo valor total pago desses itens e o percentual em relação à folha de pagamento bruta.

<b>PERSPECTIVA DO CLIENTE</b>	
<b>INDICADORES SOCIAIS</b>	<b>MÉTRICAS</b>
Excelência no atendimento	- número de ações e críticas - percentual de reclamações e críticas solucionadas

Quadro 3 – Indicadores sociais da perspectiva do cliente e respectivas métricas

Enquanto a perspectiva do cliente abrange aqueles indicadores que traduzem a maneira pela qual a empresa é vista por seus clientes, representada pelo indicador de excelência no atendimento, medido pelo número de ações movidas contra a empresa e de críticas recebidas, assim como o percentual que as mesmas foram solucionadas.

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	
INDICADORES SOCIAIS	MÉTRICAS
Comprometimento da empresa com a causa ambiental	- valor investido em projetos que envolvam questões ambientais - percentual do faturamento líquido investimento em projetos que envolvam questões ambientais
Divulgação do Balanço Social	- número de meios de comunicação usados para divulgação do Balanço Social
Gerenciamento do impacto da empresa junto à comunidade entorno	- número de projetos relacionados ao impacto da empresa junto à comunidade entorno - valor investido em projetos relacionados ao impacto da empresa junto à comunidade entorno - percentual do faturamento líquido com relação ao total de projetos
Número de estagiários e admissões	- número de estagiários no período - número de admissões efetuadas no período

Quadro 4 – Indicadores sociais da perspectiva dos processos internos e respectivas métricas

A perspectiva dos processos internos relaciona-se com o melhoramento das ações que visem à satisfação dos acionistas e clientes, apresentando os seguintes indicadores e métricas usadas para sua avaliação:

- comprometimento da empresa com a causa ambiental: avaliado pelo valor investido em projetos ambientais e o percentual do faturamento líquido aplicado a esses investimentos;
- divulgação do Balanço Social: verificado através do número de meios de comunicação usados para efetuar a divulgação do mesmo;
- gerenciamento do impacto da empresa junto à comunidade entorno: avaliado pelo número de projetos que envolvam a sociedade, o valor investido nesses projetos e o percentual do faturamento líquido com relação a eles;
- número de estagiários e admissões: constatado pelo número de estagiários contratados e admissões efetuadas no período.

PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO	
INDICADORES SOCIAIS	MÉTRICAS
Valorização da diversidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- número de portadores de necessidades especiais</li> <li>- número de mulheres na empresa</li> <li>- número de negros na empresa</li> <li>- número de funcionários com idade acima de 45 anos</li> <li>- percentual de cargos ocupados por mulheres</li> <li>- percentual de cargos ocupados por negros na empresa</li> </ul>
Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valor aplicado em capacitação e desenvolvimento profissional</li> <li>- percentual do faturamento líquido aplicado em capacitação e desenvolvimento profissional</li> <li>- valor aplicado em educação</li> <li>- percentual do faturamento líquido aplicado em educação</li> </ul>
Cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valor investido em saúde, segurança e condições de trabalho</li> <li>- percentual do valor aplicado em saúde, segurança e condições de trabalho em relação ao faturamento líquido</li> <li>- valor investido em alimentação</li> <li>- percentual do valor aplicado em alimentação em relação ao faturamento líquido</li> </ul>
Preparação para a aposentadoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valor aplicado em previdência privada para os funcionários</li> </ul>
Educação ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valor aplicado em programas e/ou projetos externos</li> <li>- percentual do valor aplicado em programas e/ou projetos externos em relação ao faturamento líquido</li> </ul>
Participação nos resultados e bonificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valor pago como participação e bonificação</li> <li>- percentual dos valores distribuídos em relação à folha de pagamento</li> </ul>

Quadro 5 – Indicadores sociais da perspectiva do aprendizado e crescimento e respectivas métricas

A perspectiva do aprendizado e crescimento incorpora os indicadores que apresentam as ações sociais desenvolvidas no ambiente interno da empresa e que visem ao crescimento e ao desenvolvimento do seu corpo funcional, no qual se verifica os seguintes indicadores analisados e sua forma de medição:

- valorização da diversidade: calculado pelo número de funcionários portadores de necessidades especiais, mulheres, negros e funcionários com idade acima de 45 anos atuantes na empresa, assim como o percentual de cargos ocupados por mulheres e negros;

- compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade: apresentado pelo valor aplicado em capacitação e desenvolvimento profissional, assim como em educação, e o percentual do faturamento líquido aplicado nessas ações;

- cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho: avaliado pelo valor investido nas mesmas, assim como o valor aplicado em alimentação e o percentual desses itens com relação ao faturamento líquido obtido;
- preparação para a aposentadoria: verificado através do valor total aplicado em previdência privada para os funcionários;
- educação ambiental: avaliada pelo valor aplicado em programas e projetos externos e pelo percentual investido neles com relação ao faturamento líquido;
- participação nos resultados e bonificação: diferente da resposta a ser analisada quando avaliada pela perspectiva financeira, a forma de medição é a mesma e dá-se pelo valor pago e pelo percentual distribuído com relação à folha de pagamento, no qual se especifica mais como forma de incentivo e não apenas valores financeiros.

#### 4.1.8 Aplicação dos 10 testes de *performance prism*

A utilização dos testes de *performance prism* tem a função de ratificar se os indicadores, adotados por Frey (2005) na aplicação do SIGRESE, espelham corretamente as informações desejadas, esses testes são efetuados através de questionamentos, apresentados a seguir:

- Teste da verdade: Está-se medindo o que foi decidido medir?
- Teste de foco: Está sendo medido apenas o que foi decidido medir?
- Teste de relevância: Está sendo medida a coisa certa?
- Teste de consistência: Os dados sempre serão coletados do mesmo modo, seja quem for que aplique a medida?
- Teste de acesso: É fácil localizar e capturar os dados necessários para fazer a medida?
- Teste de clareza: É possível alguma ambigüidade na interpretação dos resultados?
- Teste "e daí?": Os dados podem e realmente serão usados?
- Teste de oportunidade: Os dados podem ser acessados rápida e freqüentemente o suficiente para a ação?
- Teste de custo: A medida vale o seu custo de obtenção?
- Teste de manipulação: A medida encoraja comportamentos indesejáveis ou inapropriados?

Não foi possível realizar a aplicação dos testes propostos, visto que a tese de doutorado elaborada por Frey (2005) e utilizada como bibliografia nesse estudo, não apresenta de forma clara os procedimentos empregados para tal, entretanto foi possível chegar-se a um resultado final, conforme apresentado no item a seguir.

#### **4.2 Resultados da Aplicação do Modelo**

A análise da missão do grupo, etapa inicial da aplicação do modelo em questão, surge com a necessidade de verificar se nela são apresentadas suas propostas sociais. Constatou-se, então, que a missão deixa clara a prática da responsabilidade social no que diz respeito à intenção de promover a satisfação e preferência dos clientes e consumidores. Porém, identificou-se que a apresentação da responsabilidade social na missão é limitada, necessitando-se efetuar a análise da visão e de outros informativos que a complementassem.

Depois de realizada a verificação da responsabilidade social na missão empresarial é efetuada a análise do posicionamento estratégico da empresa, na qual se percebeu que é estabelecida uma relação da estratégia com as ações sociais desempenhadas pelo grupo, em que a empresa busca, através de programas sociais, atingir seu público.

Em seguida é definida a estratégia social, em que apesar da empresa realizar a prática de ações de responsabilidade social, obteve-se um nível de atendimento aos temas sociais propostos pelo modelo avaliado bom. Uma vez que, dos temas sociais considerados na aplicação do SIGRESE (valores e transparência, público interno, meio ambiente, consumidores e clientes, comunidade, governo e sociedade) a empresa obteve um nível de atendimento máximo, ou seja, igual a cinco, que são valores e transparência, consumidores e clientes e, governo e sociedade.

Sendo, então, possível a elaboração de um gráfico que representa o desempenho empresarial em relação a cada tema, verificou-se que como a pontuação mínima parte do centro e é igual a zero, em geral os temas ficaram mais próximos da extremidade do radar, significando que o grau de desenvolvimento social do grupo é bom.

Na etapa seguinte, a escolha dos indicadores sociais foi realizada e orientada pelas quatro perspectivas do BSC, a fim de que esses indicadores sociais pudessem

ser gerenciados, sendo isso possível através da definição de métricas que expressem as idéias propostas pelos mesmos.

Definidas as métricas dos indicadores, o passo seguinte seria a aplicação de questionamentos dos testes de *performance prism*, os quais não puderam ser executados visto que os procedimentos utilizados por Frey (2005) não estavam apresentados de forma clara, impedindo assim a efetivação dessa etapa na aplicação do modelo.

No contexto geral, apesar da impossibilidade do cumprimento da última etapa, foi possível a obtenção de um resultado satisfatório, o qual mostra que o gerenciamento dos indicadores da responsabilidade social, através de uma ferramenta de gestão, que é o BSC, é viável e apresenta resultados coerentes com as necessidades das empresas e da sociedade na qual atuam. Então, as perspectivas do BSC contribuem para o gerenciamento dos indicadores da responsabilidade social, incorporando cada indicador na perspectiva da qual tem afinidade, e auxiliando assim na formulação das métricas que contribuirão para que se tenha um resultado final e global do desempenho social da empresa.

## 5 CONCLUSÃO

Esse trabalho demonstrou que o gerenciamento dos indicadores da responsabilidade social através do BSC é possível e também viável. Pelos estudos realizados no decorrer da pesquisa, percebeu-se que o BSC é uma ferramenta de gestão capaz de proporcionar as informações necessárias à organização, desde a alta administração até o chão de fábrica, no que diz respeito à responsabilidade social empresarial, possibilitando uma melhoria do relacionamento interno da entidade, representado pelos indicadores, que incorporados às perspectivas do BSC, demonstram claramente a preocupação da organização com os trabalhadores, relativos à sua segurança e saúde, por exemplo.

Além disso, a gestão dos indicadores da responsabilidade social disponibiliza informações aos gestores e apresenta, de forma transparente, as ações sociais da empresa, promovendo uma maior confiabilidade aos clientes. Com isso, a empresa tende a consolidar e fortalecer sua imagem como uma organização socialmente responsável.

O tema responsabilidade social vem crescendo e ganhando cada vez mais espaço no cenário mundial, dessa forma, as empresas passam a desenvolver ações sociais no intuito de apresentar um diferencial perante o mercado e, também, para sua própria sobrevivência. Assim, surge a necessidade de administrar essas ações para que seja mensurado o valor agregado à empresa, o que pode ser realizado através do gerenciamento dos indicadores da responsabilidade social utilizando-se o BSC.

Para tanto, o presente trabalho aprofundou os estudos sobre os conceitos e histórico da responsabilidade social e do *balanced scorecard*, relacionando-os e aplicando um modelo de gerenciamento da responsabilidade social empresarial (SIGRESE) com a finalidade de atestar que os resultados dessa gestão são satisfatórios.

O gerenciamento dos indicadores da responsabilidade social através do BSC possibilita à empresa uma gestão integrada e balanceada de suas ações, permitindo a sua avaliação interna e também externa.

Na questão prática, o trabalho apresentou a aplicabilidade e a importância do sistema de gerenciamento da responsabilidade social empresarial – SIGRESE para

as indústrias de bebidas, ramo empresarial que tem se preocupado cada vez mais com os impactos de suas ações na sociedade e no meio ambiente.

Constatou-se que, caso as empresas passem a utilizar esse sistema de gestão, poderão avaliar os benefícios de suas ações sociais para seu ambiente interno e também para o público externo, suprimindo assim, as lacunas existentes nas demandas sociais sem prejudicar seus resultados futuros, possibilitando que os investimentos deixem de ser eventuais e tornem-se contínuos, transformando as empresas em cidadãos responsáveis e atuantes na construção de uma sociedade mais justa e menos desigual.

Assim, o contador tem um papel muito importante, pois é ele responsável por apresentar as informações geradas pela contabilidade, uma ciência social que visa transparecer os resultados empresariais para o público interno e externo. E, no caso de informações de cunho social, ele as tornará pública mediante a apresentação do Balanço Social, demonstrando de forma clara e transparente a atuação da empresa com relação às questões sociais e proporcionando maior credibilidade, confiabilidade e consolidação da imagem da organização socialmente responsável.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto-lei n. 9 de 21 de janeiro de 1992**. Altera o regime do Balanço Social das empresas, aprovado pela Lei n. 141/85, de 14 de novembro. Disponível em: <<http://www.iapmei.pt/iapmei-leg-03p.php?lei=2262>>. Acesso em: 22 de maio de 2007.

BRASIL. Lei ordinária n. 9.841, 05 de outubro de 1999. Altera a legislação tributária federal. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 06 out. 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9841.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9841.htm)>. Acesso em: 22 de maio de 2007.

BRASIL. Decreto n. 5.028, 31 de março de 2004. Altera a legislação tributária federal. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 01 abr. 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5028.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5028.htm)>. Acesso em: 22 de maio de 2007.

BRASIL. Medida Provisória n.275, 29 de dezembro de 2005. Altera a legislação tributária federal. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 dez. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Mpv/275.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Mpv/275.htm)>, acesso em: 22 de maio de 2007.

BRASIL. Lei Complementar n. 123, 14 de dezembro de 2006. Altera a legislação tributária federal. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 22 de maio de 2007.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

DIAS, Reinaldo; ZAVAGLIA, Tércia; CASSAR, Maurício. **Introdução à administração da competitividade à sustentabilidade**. São Paulo: Alínea, 2003.

FRANCISCHINI, A. S. N. **Proposta de modelo para análise de Balanço Social através de indicadores de performance baseados no *Balanced Scorecard***. Disponível em: <[http://www.valoronline.com.br/ethos/pdf/2004/Andresa\\_Francischini.pdf](http://www.valoronline.com.br/ethos/pdf/2004/Andresa_Francischini.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2007.

FREY, I. A. **Sistema de gerenciamento da responsabilidade social empresarial por meio de indicadores**. 2005. 233f. Tese (Doutorado em Engenharia de

Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em: <<http://www.unisc.br/servicos/btd/index.html#>>. Acesso em 16/01/2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

IBASE **Ata da assembléia geral extraordinária**. Disponível em: <[http://www.ibase.br/anexos/estatuto\\_ibase.pdf](http://www.ibase.br/anexos/estatuto_ibase.pdf)>. Acesso em: 22 de maio de 2007.

IUDÍCIBUS, Sergio de. (diretor). **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável as demais sociedades/ FIPECAFI**; 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LERMEN, R; BRONDANI, G. Gestão estratégica e o uso do *balanced scorecard*. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 3, n.1, Jan-Jun/2006. Disponível em: <<http://coralx.ufsm.br/revistacontabeis/>>. Acesso em: 15 dez. 2006.

LIMA, A. C. C.; CAVALCANTI, A. A.; PONTE, V. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: *balanced scorecard* promovendo mudanças. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, Edição Especial, p.79-94, jun 2004.

MICHALISZYN, Mario Sergio; TOMASINI, Ricardo. **Pesquisa: orientações e normas para elaboração de projetos, monografias e artigos científicos**. Petrópolis: Vozes, 2005.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

NAKAGAWA, Masayuki; **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

NETO, R. M. Algumas considerações sobre os aspectos conceituais dos modelos EVA, GECON e BSC. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 147, p 49-63, Mai-Jun/2004.

PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 35-80.

PÓ, Marcos (coord.); GUNN, Lisa (coord.). Guia de responsabilidade social para o consumidor, Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor. São Paulo: Bettercolor Artes Gráficas, 2004. Disponível em: <[http://www.idec.org.br/arquivos/guia\\_RSE.pdf](http://www.idec.org.br/arquivos/guia_RSE.pdf)>. Acesso em: 17 de maio de 2007.

PRIETO, V. C. et al. Fatores críticos na implementação do *balanced scorecard*. **Revista Gestão e Produção**, cidade, n. 13, p 81-92, Jan-Abr/2006 Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29578.pdf>>. Acesso em: 18 de maio de 2007.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIO GRANDE DO SUL. Lei nº 11.440, 18 de janeiro de 2000. Cria o certificado de responsabilidade social - RS - para empresas estabelecidas no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis>>. Acesso em: 03 mar. 2007.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROCHA, Joséilton Silveira da; SELIG, Paulo Mauricio. **Utilizando o *Balanced Scorecard* para gerenciar pequenas e médias empresas**. Disponível em <<http://www.contabeis.ufba.br/materialprofessores/JSROCHA/PAGINA/UTILIZANDO%20O%20BALANCED%20SCORECARD%20PARA%20GERENCIAR%20PEQUENAS%20E%20C3%A0.pdf>>. Acesso em 12 de maio de 2007.

SEBRAE. **Estudos e Pesquisas**. Disponível em <<http://www.aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>>. Acesso em: 15 de maio de 2007.

SEBRAE. **Legislação básica da micro e pequena empresa**. Disponível em: <[http://www.aprendasebrae/estudosepesquisas\\_legislacao.asp](http://www.aprendasebrae/estudosepesquisas_legislacao.asp)>. Acesso em: 15 de maio de 2007.

SEBRAE. **Ramos de atividade empresarial**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/ramosdeatividade.asp>>. Acesso em: 15 de maio de 2007.

SILVA, A. C. R. da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2002.



TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balço social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.


## ANEXOS


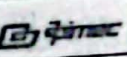




ANEXO A – Modelo do balanço social IBASE

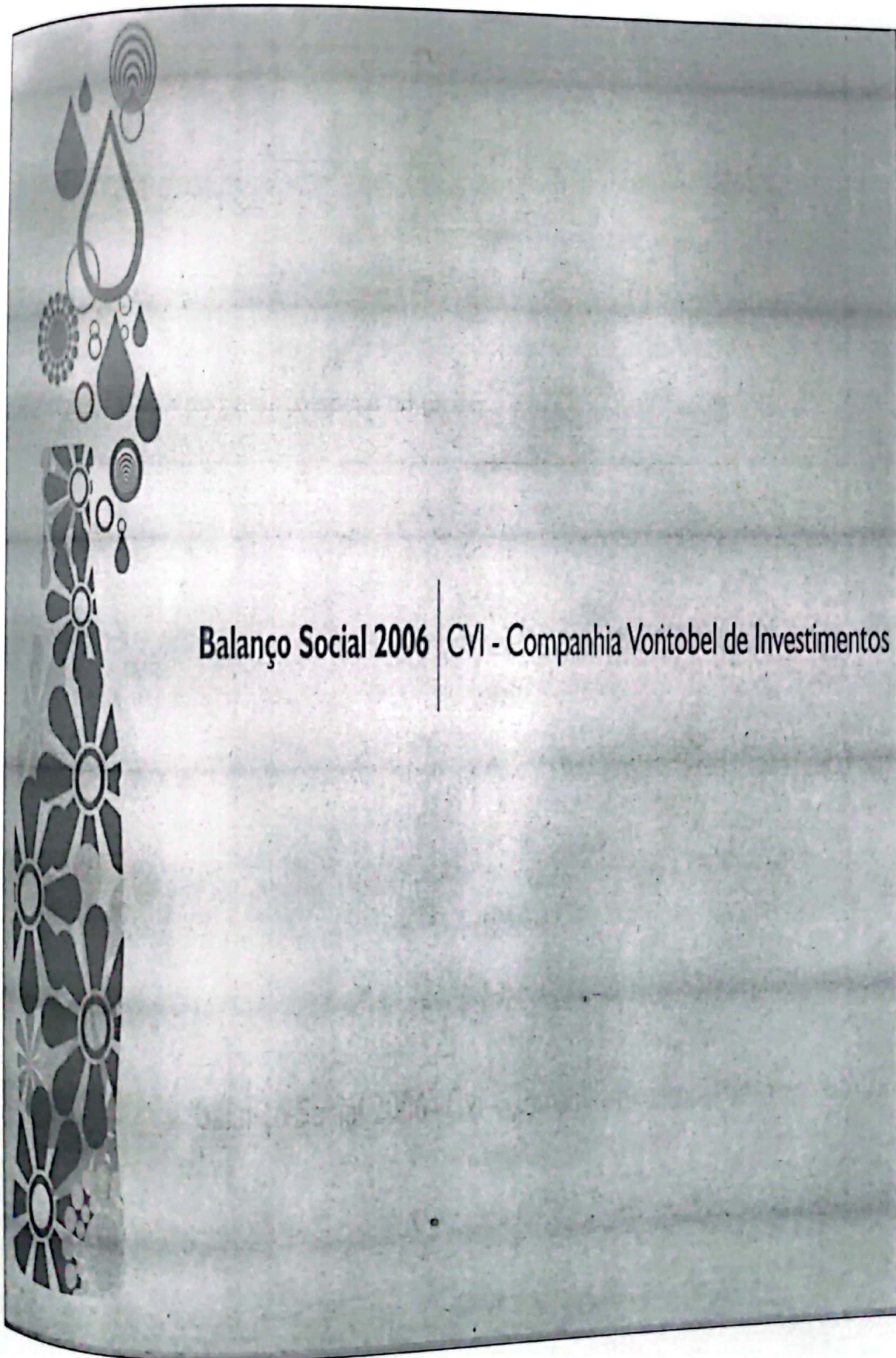
# Balanço Social Anual / 2004

1. Base de cálculo	2004 Valor (mil reais)		2003 Valor (mil reais)			
Receita líquida (RL)						
Resultado operacional (RO)						
Folha de pagamento bruta (FPB)						
2. Indicadores sociais internos						
	Valor (mil R\$)	% Sobre FPB	% Sobre RL	Valor (mil R\$)	% Sobre FPB	% Sobre RL
Alimentação						
Encargos sociais compulsórios						
Previdência privada						
Saúde						
Segurança e medicina no trabalho						
Educação						
Cultura						
Capacitação e desenvolvimento profissional						
Creches ou auxílio-creche						
Participação nos lucros ou resultados						
Outros						
Total - Indicadores sociais internos						
3. Indicadores sociais externos						
	Valor (mil R\$)	% Sobre RO	% Sobre RL	Valor (mil R\$)	% Sobre RO	% Sobre RL
Educação						
Cultura						
Saúde e saneamento						
Esporte						
Combate à fome e segurança alimentar						
Outros						
Total das contribuições para a sociedade						
Tributos (excluídos encargos sociais)						
Total - Indicadores sociais externos						
4. Indicadores ambientais						
	Valor (mil R\$)	% Sobre RO	% Sobre RL	Valor (mil R\$)	% Sobre RO	% Sobre RL
Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa						
Investimentos em programas e/ou projetos externos						
Total dos investimentos em meio ambiente						
Quanto ao estabelecimento de metas anuais para minimizar resíduos, o consumo em geral na produção/operação e aumentar a eficiência na utilização de recursos naturais, a empresa:	<input 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%		<input 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						
Nº de admissões durante o período						
Nº de empregados(as) terceirizados(as)						
Nº de estagiários(as)						
Nº de empregados(as) acima de 40 anos						
Nº de mulheres que trabalham na empresa						
% de cargos de chefia ocupados por mulheres						
Nº de negros(as) que trabalham na empresa						
% de cargos de chefia ocupados por negros(as)						
Nº de portadores(as) de deficiência ou necessidades especiais						
6. Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial						
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa						
Numero total de acidentes de trabalho						
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por:	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerência	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerência	<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 gerência	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)	<input type="checkbox"/> todos(as) e Cipa	<input type="checkbox"/> direção e gerência	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)	<input type="checkbox"/> todos(as) e 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 aplica	<input type="checkbox"/> segue as normas da OIT	<input type="checkbox"/> incentiva e segue a OIT	<input type="checkbox"/> não se aplica	<input type="checkbox"/> segue as normas da OIT	<input type="checkbox"/> incentiva e segue a OIT
A previdência privada contempla:	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerência	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerência	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)
A participação nos lucros ou resultados contempla:	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerência	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerência	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)
Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa:	<input type="checkbox"/> não são considerados	<input type="checkbox"/> não exigidos	<input type="checkbox"/> não aplicáveis	<input type="checkbox"/> não são considerados	<input type="checkbox"/> não exigidos	<input type="checkbox"/> não aplicáveis
Quanto à participação de empregados(as) em programas de trabalho voluntário, a empresa:	<input type="checkbox"/> não se aplica	<input type="checkbox"/> aplica	<input type="checkbox"/> organiza e incentiva	<input type="checkbox"/> não se aplica	<input type="checkbox"/> aplica	<input type="checkbox"/> organiza e incentiva
Numero total de reclamações e críticas de consumidores(as):						
% de reclamações e críticas solucionadas:						
Valor adicionado total a distribuir (em mil R\$):						
Distribuição do Valor Adicionado (DVA):						
	Em 2004:	% governo	% subcontratados	Em 2003:	% governo	% subcontratados
		% acionistas	% terceiros		% acionistas	% terceiros
		% estado	% outros		% acionistas	% terceiros
7. Outras informações						





**Balanço Social 2006** | CVI - Companhia Vontobel de Investimentos

Empresa	CVI Refrigerantes			Fonte Ijuí		
	2006 Valor*	2005 Valor*	2004 Valor*	2006 Valor*	2005 Valor*	2004 Valor*
<b>1. Base de Cálculo</b>						
Receita líquida (FL)	183.476	153.152	133.060	24.143	23.487	19.667
Resultado operacional (RO)	13.528	12.469	11.702	2.669	2.122	1.039
Folha de pagamento bruta (FPB)	13.035	8.774	8.217	2.809	2.643	1.455
<b>2. Indicadores Sociais Internos</b>	Valor*	Valor*	Valor*	Valor*	Valor*	Valor*
Alimentação	929	786	667	211	189	176
Encargos sociais compulsórios	3.679	3.017	2.326	701	582	602
Previdência privada	0	297	83	0	0	0
Saúde	248	243	83	83	53	25
Segurança e saúde no trabalho	181	449	523	56	12	43
Educação	196	30	172	0	0	26
Capacitação e desenvolvimento profissional	136	182	205	41	12	5
Participação nos lucros e resultados	0	418	925	104	97	43
Outros	335	254	174	176	218	144
<b>Total - indicadores sociais internos</b>	<b>5.703</b>	<b>5.549</b>	<b>5.160</b>	<b>1.371</b>	<b>1.163</b>	<b>1.064</b>
<b>3. Indicadores Sociais Externos</b>	Valor*	Valor*	Valor*	Valor*	Valor*	Valor*
Educação	68	38	0	0	0	10
Cultura	65	32	54	60	9	5
Esporte	7	9	0	0	0	0
Outros	66	263	0	0	0	1
Total das contribuições para a sociedade	206	342	54	60	9	16
Tributos (excluídos encargos sociais)	55.860	53.696	51.867	0	10.412	8.249
<b>Total - indicadores sociais externos</b>	<b>56.066</b>	<b>54.037</b>	<b>51.921</b>	<b>60</b>	<b>10.421</b>	<b>8.265</b>
<b>4. Indicadores Ambientais</b>	Valor*	Valor*	Valor*	Valor*	Valor*	Valor*
Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa	315	1.181	3.534	124	183	30
Investimentos em programas e/ou projetos externos	1	3	0	0	0	0
<b>Total dos investimentos em meio ambiente</b>	<b>316</b>	<b>1.184</b>	<b>3.534</b>	<b>124</b>	<b>183</b>	<b>30</b>
<b>5. Indicadores do corpo funcional</b>						
Nº de empregados(as) ao final do período	536	466	440	188	159	119
Nº de admissões durante o período	144	110	84	125	79	36
Nº de empregados(as) terceirizados(as)	93	115	107	10	60	53
Nº de estagiários(as)	99	31	22	7	4	3

Impresso em papel reciclado

Comunicação e Relações: Setor de Desenvolvimento de Pessoas

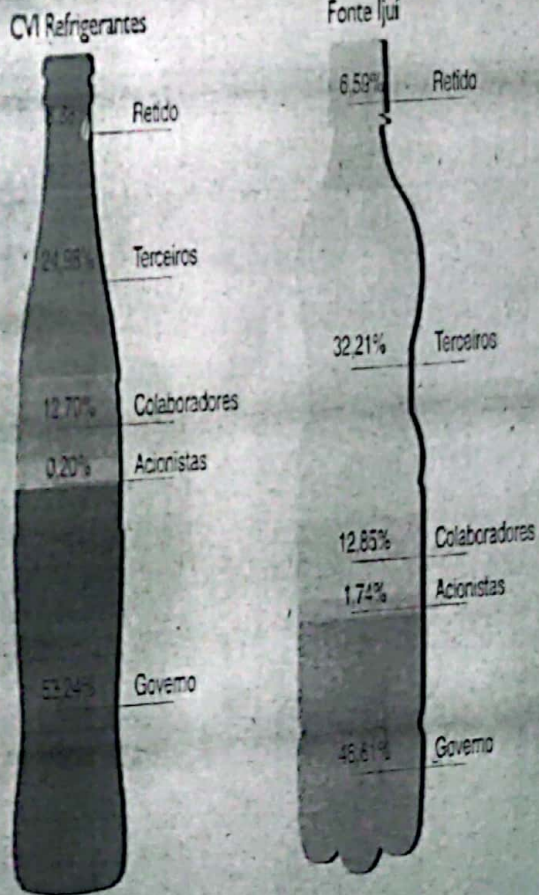
ANEXO D – Balanço social do Grupo - continuação

5. Indicadores do corpo funcional

Nº de empregados(as) acima de 45 anos	66	50	58	16	26	8
Nº de mulheres que trabalham na empresa	66	60	50	25	34	20
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	17,24%	1,93%	1,59%	18,75%	24%	18%
Nº de negros(as) que trabalham na empresa	59	44	25	19	11	19
% de cargos de chefia ocupados por negros(as)	0,0	0,00%	0,00%	18,75%	18%	18%
Nº de portadores(as) da deficiência ou necessidades especiais	10	2	4	0	0	0

Empresa	CVI Refrigerantes			Fonte Ijuí		
	2006	2005	2004	2006	2005	2004
Valor adicionado total a distribuir (valor em mil reais)	Valor*	Valor*	Valor*	Valor*	Valor*	Valor*
	110.275	105.858	77.805	23.733	15.207	12.054
Modulo base						
*Valores em mil reais						

Distribuição do Valor Adicionado (DVA) em 2006





**RECONHECIMENTO  
PELAS CONQUISTAS**

**CVI REFRIGERANTES RECEBE MAIS UM CERTIFICADO**

A CVI recebeu auditoria no Sistema de Gestão de Segurança de Alimentos e foi certificada recebendo também a certificação na Norma Pública ISO 22000:2005. Na auditoria do SQCC Evolução 3 a CVI manteve a certificação nos sistemas de Gestão da Qualidade, Gestão Ambiental e Gestão de Segurança, e os certificados nas normas públicas ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 e OHSAS 18001:1999.

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL 2006**

A Empresa Mineradora Ijuí e a CVI Refrigerantes receberam o Certificado de Responsabilidade 2006 concedido pela Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul.

Através da apresentação do Balanço Social, e com o acompanhamento de uma comissão julgadora, o certificado destaca as ações de responsabilidade social de empresas e entidades gráficas.

**PESQUISA DO HAYGROUP CERTIFICA CVI**

Na quarta edição da Pesquisa "As Melhores na Gestão de Pessoas", promovida pela Revista Valor Carreira e HayGroup, a CVI Refrigerantes recebeu o certificado pelo 7º lugar na categoria Melhor Empresa na Gestão de Pessoas, do grupo de 100 a 500 funcionários. O certificado é um reconhecimento da legítima preocupação e investimento no que há de mais valioso na organização: as pessoas.

**FONTE IJUÍ RECEBE TROFÉU DA ABINAM**

Em setembro a Empresa Mineradora Ijuí recebeu o troféu Waldemar Junqueira pelo melhor material do ponto de venda, com destaque para a mídia cartaz. O prêmio foi entregue na 15ª Edição do Congresso da Associação Brasileira da Indústria de Águas Minerais.

**RELACIONAMENTO  
COM OS CLIENTES**

A pesquisa de satisfação do cliente da CVI foi realizada em setembro de 2006, com 362 participantes. Seus resultados representam o trabalho incansável de funcionários que buscam conquistar permanentemente a satisfação dos clientes da CVI Refrigerantes.

	2006	2005
<b>ATENDIMENTO</b>		
Dia em que ocorre a visita	99,04%	88,59%
<b>VENDEDOR</b>		
Postura Pessoal	99,69%	95,65%
Assiduidade	99,68%	96,20%
<b>ENTREGADORES</b>		
Postura Pessoal	99,37%	93,45%
Assiduidade	99,60%	93,97%
<b>RELACIONAMENTO COMERCIAL</b>		
Atendimento de seus pedidos	99,36%	91,80%
<b>ASSISTÊNCIA TÉCNICA</b>		
Coke Machine	97,87%	90,90%
<b>RELACIONAMENTO COM A FABRICA</b>		
Atendimento SAC (Serviço Atendimento ao Consumidor)	96%	83,52%
<b>PRODUTOS / PROMOÇÕES</b>		
Em geral a qualidade de nossos produtos atendem suas necessidades	99,56%	94,44%
<b>Total (12 itens avaliados)</b>	<b>97,57%</b>	<b>88,24%</b>



## CONTRIBUINDO COM A COMUNIDADE

"Comprometimento  
com a comunidade  
em que atua."  
Este é um dos  
principais propósitos do  
Grupo CVI.  
Para tanto,  
as empresas  
desenvolvem projetos  
de responsabilidade  
social e participam de  
ações promovidas pela  
comunidade,  
colaborando para  
melhorar a qualidade  
de vida de todos.

### PROGRAMA CVI SOCIAL

O Programa CVI Social objetiva disseminar a Clareza de Visão em Investimentos Sociais e o espírito empreendedor entre as organizações sociais de Santa Maria. Em 2006, 57 organizações sociais participaram do Programa e 22 delas conquistaram a certificação e o Selo CVI Social por apresentarem toda a documentação contábil e fiscal exigida pelo regulamento. Nesta 4ª edição do CVI Social, as organizações participantes que apresentaram a documentação para a captação de recursos elaboraram projetos sociais para serem encaminhados à Secretaria de Trabalho, Cidadania e Assistência Social - STCAS. Os projetos devidamente aprovados serão incentivados pela CVI através da Lei da Solidariedade\*. Mais informações sobre o CVI Social no site [www.grupocvi.com.br/cvisocial](http://www.grupocvi.com.br/cvisocial).

\* Lei 11853/02

### PROJETO CIDADANIA E INFORMÁTICA

O Projeto Cidadania e Informática (PCI) é um projeto da CVI Refrigerantes que busca a inclusão social utilizando a tecnologia da informação como instrumento para a construção e o exercício da cidadania. Desde 2002, a CVI Refrigerantes estrutura o PCI em parceria com escolas públicas ou organizações sociais. Já foram instalados laboratórios de informática na Escola Municipal Deolinda Barufaldi, no município de Ijuí, e no Centro de Apoio Integral à Criança - CAIC - Luisinho de Grandi, em Santa Maria. Em 2005, o PCI do Instituto Harmonia, localizado em um bairro carente de Santa Maria, formou 95 alunos. Nesse mesmo ano também foi iniciada a implantação do PCI na Escola Estadual Celina de Moraes em Santa Maria que, em 2006, formou cerca de 30 pessoas.

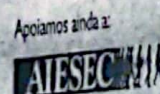
### PARCEIROS VOLUNTÁRIOS

A ONG Parceiros Voluntários promove, amplia e qualifica o atendimento das demandas sociais pelo trabalho voluntário organizado visando a melhoria da qualidade de vida no estado do Rio Grande do Sul. A ONG existe no município de Santa Maria desde março de 2001 e, atualmente, possui 800 voluntários que desenvolvem atividades em 58 Organizações da Sociedade Civil.

### JUNIOR ACHIEVEMENT

A Junior Achievement oportuniza um contato dos estudantes com conteúdos sobre empreendedorismo, compreendendo a importância das empresas na comunidade. Em Santa Maria, os programas da Junior Achievement são apoiados pela CVI Refrigerantes Ltda. Em 2006, foram 164 alunos participantes do Programa Miniempresas - projeto que proporciona aos jovens uma experiência prática em negócios, através da organização e da operação de uma empresa. Mais informações sobre a Junior Achievement no site [www.ajars.org.br](http://www.ajars.org.br).

Desenhos de filhos de  
funcionários participantes  
do concurso  
Cada gota vale a pena.



## ANEXO G – Práticas do grupo x comunidade - continuação

### VALORIZANDO A CULTURA

Em 2006, o Grupo CVI investiu em várias ações e projetos, através de incentivos fiscais, que valorizam a cultura e o desenvolvimento regional. Tudo isso, com o objetivo de promover a integração e aprofundar os laços entre as empresas e a comunidade.

#### FEISMA 2006

A FEISMA, Multifeira de Santa Maria, promove o desenvolvimento regional, disponibilizando a empresas espaços para a divulgação de suas ações e gerando novos negócios. No ano de 2006, a CVI Refrigerantes foi uma das empresas patrocinadoras da FEISMA que apresentou 300 estandes e diversificada programação cultural e de palestras. A Multifeira aconteceu de 28 de outubro a 5 de novembro, no Centro Desportivo Municipal de Santa Maria, e contou com cerca de 111 mil visitantes.

#### IX FESTIVAL INTERNACIONAL DE FOLCLORE DE PASSO FUNDO

O Festival Internacional de Folclore projeta a cidade de Passo Fundo (seu folclore e suas artes tradicionais) em âmbito nacional e internacional, propiciando aos gaúchos presenciarem espetáculos de nível internacional, integrando nosso povo com seus usos e costumes aos de povos distantes e, sobretudo, promovendo a paz e a harmonia entre os povos, através do conhecimento, do cultivo, da integração e do intercâmbio cultural.

#### S' MINUANO DA CANÇÃO NATIVA

Desde a década de setenta, os festivais nativistas vêm se consistindo em agentes fundamentais para o enriquecimento da música regional gaúcha. E este, é o principal papel do Minuano da Canção Nativa, o de fomentar e manter acessa a chama da música cultural gaúcha, para que as novas gerações não percam o encanto pela cultura gaúcha, em especial, sua música.

#### MOSTRA PARALELA DE TEATRO DE RUA

Este evento tem como principal intuito o fomento do turismo em uma região de belezas raras pouco conhecidas pela região e pelos gaúchos. Como objetivos consequentes, verifica-se: possibilitar à comunidade da Região da Quarta Colônia o intercâmbio cultural, econômico e geográfico, gerando emprego e renda aos mesmos. Tornar a Quarta Colônia, especificamente a cidade de Silveira Martins, um ponto de referência turística do Estado; Beneficiar a comunidade através de ações sociais como a campanha de arrecadação do brinquedos, reciclagem e doações da renda do jantar baile para entidades culturais;

#### OUTROS INVESTIMENTOS EM 2006

Theatro Treze de Maio  
Projeto "Natal Iluminado da Quarta Colônia"  
Carnaval de Rua de Santa Maria



## COMPROMETIMENTO COM O PÚBLICO INTERNO

### TREINAMENTOS

Na CVI Refrigerantes e Fonte Ijuí o incentivo à participação dos colaboradores em treinamentos que visem qualificação e desenvolvimento profissional é expressivo e reconhecido pelos colaboradores através do retorno que a CVI tem recebido, tanto na melhoria de produtividade, quanto no campo motivacional e de relacionamento interpessoal. Em 2006 foi destaque o Treinamento Vivencial "Equipes de Sucesso e Liderança", que reuniu 83 gestores das diversas áreas, promovendo importantes momentos de integração e de estímulo à superação de desafios.

### ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL

Há treze anos a CVI Refrigerantes mantém parceria com a empresa Puras do Brasil que, além de fornecer alimentação adequada às necessidades dos trabalhadores, oportuniza, nos horários de intervalo para as refeições, momentos de descontração e confraternização, comemorando datas especiais e criando ambientes agradáveis ao relacionamento entre os colaboradores. Em 2006 foi criada a opção Prato Light e desenvolvido o programa Mais Saúde, com orientações nutricionais, tanto individuais quanto coletivas. A pesquisa anual de satisfação com as refeições ficou em 85,99%. Na Fonte Ijuí as refeições são preparadas pela Vinhedos Refeições Coletivas.

### A FAMÍLIA DO COLABORADOR

Concurso Cada Gotinha Vale a Pena

No período de 18 a 24 de março, na Semana Cada Gotinha Vale a Pena, instituída pela Coca-Cola, a CVI promoveu um concurso de desenhos para os filhos de seus funcionários. O tema era "como você vê a imagem da CVI na sua comunidade", e os desenhos deveriam ser feitos dentro de uma gota. Foram 30 participantes com idade entre 3 e 17 anos. Todos ganharam brindes pela participação.

### PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Em outubro a CVI Refrigerantes iniciou os trabalhos para implantação do Plano de Remuneração por Competências na fábrica de Santa Maria. As etapas desenvolvidas em 2006 foram o mapeamento dos postos de trabalho e a descrição das atividades de cada cargo. O plano será implantado em maio desse ano.

### TERMÔMETRO DE SATISFAÇÃO INTERNA

Os funcionários da CVI Refrigerantes tiveram a oportunidade de participar do Termômetro de Satisfação Interna, pesquisa de clima interna que aborda questões sobre relacionamento, ambiente de trabalho, benefícios, incentivos, comunicação e segurança.

### BANCO DE IDÉIAS

O Seminário Banco de Idéias aconteceu em agosto e contou com a participação de 53 profissionais da CVI Refrigerantes. Inovação e integração foram os conceitos em destaque durante o evento. Para desenvolvimento de projeto e implantação, foram selecionadas 6 idéias das 71 expostas.

## ANEXO I – Práticas do grupo com o ambiente interno – continuação

### FACILIDADES TECNOLÓGICAS

Em 2006 o contracheque de todos os funcionários passou a ser visualizado através dos terminais eletrônicos do Banco ou pelo computador, através da implantação do Quiosque. Nele os colaboradores podem acessar e atualizar seus dados cadastrais e visualizar o contracheque, não precisando mais deslocar-se até a Seção de Recursos Humanos.

### INCENTIVO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

As empresas do Grupo CVI incentivam e apoiam seus funcionários no seu desenvolvimento profissional através da concessão de benefícios em dinheiro para compra de material escolar, supletivo, cursos de idiomas, informática, graduação e pós-graduação. Em 2006 foram beneficiados 73 funcionários que receberam reembolso de 50% a 70% do valor investido nos cursos.

### SAÚDE PREVENTIVA

A Ginástica Laboral já se tornou prática na CVI Refrigerantes. Três vezes por semana os instrutores movimentam o time através de exercícios indicados para cada tipo de atividade. Em 2006 também foram realizadas, com profissionais especializados, palestras sobre cuidados com o uso de medicamentos para emagrecimento, hipertensão arterial, tabagismo, prevenção ao uso de drogas, prevenção de câncer de mama e câncer de próstata. A orientação e distribuição de protetor solar para os funcionários que executam atividades externas e ficam expostos às ações nocivas do sol conscientizaram sobre a prevenção do câncer de pele.

No período de carnaval a conscientização sobre DST's e sexo seguro foi trabalhada através de folhetos e distribuição de preservativos para todos os foliões da CVI.

As Semanas de Prevenção de Acidentes de Trabalho promoveram várias atividades de integração, lazer, promoção à saúde e prevenção de acidentes.

A beleza das funcionárias também foi incentivada através de dicas para maquiagem, cortes de cabelo, limpeza e massagens faciais.

Os profissionais da área de saúde da CVI e da Fonte Ijuí atenderam os funcionários e seus familiares. No total foram 2.726 entre consultas médicas e odontológicas realizadas em 2006.



EXPEDIENTE: TAMPINHA Nº 124 - Ano XXIV - Maio/2007 - Informativo Interno  
CVI - Companhia Vantobel de Investimentos.  
Rua Alberto Pasquolini, nº111, sala 1401 - Fone: (55)3222.6264 - Santa Maria/RS  
Site: [www.grupocvi.com.br](http://www.grupocvi.com.br) E-mail: [comunicacao@cvi.com.br](mailto:comunicacao@cvi.com.br)



CVI Refrigerantes Ltda - Rodovia BR 287, KM 250, s/nº - Fone: (55)3028.1500 - Santa Maria/RS  
E-mail: [cvi@cvi.com.br](mailto:cvi@cvi.com.br) - Gravata/RS - Fone: (51)3423.3026 - Passo Fundo/RS - Fone: (54)3311.4168  
Santa Cruz do Sul/RS - Fone: (51)3713.1577



Fonte Ijuí (Empresa Mineradora Ltda.) Distrito de Chocão - Caixa Postal 13 - Fone: (55)3331.9128 - Fone: (55)3331.9128  
Site: [www.fontejui.com.br](http://www.fontejui.com.br) - E-mail: [fontejui@fontejui.com.br](mailto:fontejui@fontejui.com.br)  
Capão da Canoa/RS - Fone: (51)3625.4153 - Caracás do Sul/RS - Fone: (54)3214.8608  
Pelotas/RS - Fone: (53)3228.2483 - Nova Santa Rita/RS - Fone: (51)3479.1008

## ANEXO J – Práticas do grupo com o meio ambiente

### MEIO AMBIENTE

*Através de políticas ambientais rígidas, a CVI Refrigerantes e a Fonte Ijuí demonstram-se engajadas com o desenvolvimento sustentável e a conservação do meio ambiente. Nesse sentido, as empresas praticam a coleta seletiva de lixo, o consumo consciente de água e luz, dão o tratamento adequado aos efluentes, controlam a emissão de gases dos veículos e promovem campanhas de sensibilização para as questões ambientais.*

#### PRESERVAÇÃO DA ÁREA VERDE

Mensalmente, a Fonte Ijuí investe na conservação, limpeza e reflorestamento da área em que se localiza, a qual contempla um parque florestal, próximo ao Rio Ijuí. O parque é composto por árvores nativas, frutíferas e extenso gramado e recebe diariamente visitantes que vêm desfrutar do espaço verde e beber água mineral.

#### COLETA SELETIVA

A Fonte Ijuí e a CVI Refrigerantes disponibilizam nas fábricas e nas filiais pontos de coleta seletiva de lixo, conscientizando os colaboradores dessa prática, tanto nas empresas como em suas próprias casas.

#### DESTINO DOS RESÍDUOS SÓLIDOS

O gerenciamento integrado dos resíduos sólidos é realizado na CVI Refrigerantes e na Fonte Ijuí através de parcerias com empresas, licenciadas pela FEPAM - Fundação Estadual de Proteção Ambiental/RS, que fazem o manuseio, acondicionamento, reciclagem e a destinação adequada desse material.

#### ESTAÇÃO DE TRATAMENTO DE EFLUENTES

A Estação de Tratamento de Efluentes (ETE) na CVI Refrigerantes trata os efluentes oriundos da área fabril por meio da combinação de processos físicos, químicos e biológicos, assegurando que a devolução à natureza esteja dentro dos padrões da legislação vigente e a preservação do meio ambiente. Na Fonte Ijuí os efluentes são tratados pelo processo de decantação.

#### GRUPO MEIO AMBIENTE

Desde 2002, o Grupo do Meio Ambiente da CVI Refrigerantes busca sensibilizar as pessoas para as questões ambientais, promovendo atividades com os colaboradores da empresa e com a comunidade. Em 2006, o grupo realizou atividades na Semana da Água, a 4ª Semana do Meio Ambiente, entre outras atividades.

#### COCA-COLA RECICLOU, GANHOU

A CVI Refrigerantes incentiva a participação da comunidade no programa Reciclou, Ganhou, disponibilizando em Santa Maria um posto de troca de embalagens recicláveis, em PET e lata de alumínio, por produtos da marca Coca-Cola.

#### EMBALAGENS ARRECADADAS DURANTE 2006

	Unidades	Peso (Kg)
PET	122.451	6.612
Latinhas	158.430	2.265

