



II Simpósio Internacional de
Transparência nos Negócios

31 de Julho a 02 de Agosto de 2008

O BALANÇO SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E DE TRANSPARÊNCIA DE GESTÃO

Eduardo R Gomes (MSG/LATEC/UFF)

gomeduar@gmail.com

Fabio Rocha (MSG/LATEC;UFF)

fabio@damicos.com.br

Resumo

A partir da recuperação dos modelos de balanço social mais utilizados no Brasil, este artigo avalia se e como eles podem ser usados como instrumento de gestão de programas de responsabilidade social pelas empresas, além seu propósito original de ser uma prestação de contas das empresas a seus stakeholders sobre como estas estavam cuidando dos impactos sociais de seus negócios. Com base nesta reflexão, são propostos alguns critérios para o uso do balanço social como ferramenta de gestão e, por último, são analisados dois exemplos concretos que evidenciam esta possibilidade.

Abstract

Based on the most used models of Social Audit in Brazil, this paper analyses if and how they can be used as an instrument of the firms administration of their programs of social responsibility, beyond these documents original purpose of publicizing to the stakeholders how the firms were taking care of their social impacts. It is then suggested a couple of criteria in that direction, and finally two concrete examples of Social Audits are presented in order to substantiate this possibility.

Palavras-chaves: balanço social, gestão, responsabilidade social

1. INTRODUÇÃO

Uma das questões centrais no âmbito dos debates relativos à responsabilidade social empresarial refere-se aos instrumentos das empresas para planejar, implantar, avaliar e comunicar ações e programas que contribuam para o avanço de suas práticas sociais. Um desses instrumentos é o balanço social, denominado também de relatório de sustentabilidade, balanço social e ambiental, relatório sócio ambiental, ou ainda, relatório de responsabilidade social, entre outros possíveis títulos que o documento ganhou no Brasil (ASHLEY, 2007; TENÓRIO, 2004).

Até o final da década de 1990, a maior parte dos balanços sociais publicados no Brasil servia primordialmente à divulgação de projetos ou iniciativas apoiadas ou desenvolvidas por empresas em prol de certas comunidades ou causas sociais. O balanço social emerge dentro da idéia de que, pelo poder que concentram, as empresas precisam assumir mais responsabilidades relacionadas a desafios sociais e ambientais, indo além de seu papel mais reconhecido e tradicional - econômico e produtivo (KROETZ, 2000; GARCIA, 2004).

Essa responsabilização passa pela adoção de uma postura ética e transparente nas múltiplas relações que as empresas estabelecem com distintos públicos, ao operarem na sociedade – clientes, trabalhadores, fornecedores, governos, comunidades, concorrentes, financiadores, acionistas, enfim, pessoas ou organizações que impactam e são impactadas por suas atividades (CHEIBUB e LOCKE, 2002). Mais recentemente, um conjunto de iniciativas que serão vistas, oriundas de diferentes setores da sociedade, contribuiu para que a relevância e a consistência dos balanços sociais fosse aprimorada, dentro de um processo de expansão do número de empresas que os publicam regularmente.

Na construção das relações das empresas com os stakeholders, o balanço social pode ser um instrumento importante, que contribua não apenas para divulgar o que a empresa faz (ou não faz), mas também para intermediar a gestão das empresas e de suas relações, na direção da gestão socialmente responsável e este é o tema geral para o qual se volta este trabalho.

Mais especificamente, o objetivo central deste trabalho é verificar que elementos dos principais modelos de balanços usados no Brasil como os do IBASE, ETHOS e GRI, também consoantes com os conceitos estabelecidos pela academia, por outras instituições e aceitos pelo mercado poderão torná-los um instrumento de gestão do programa de responsabilidade social empresarial e por consequência de transparência de gestão.

Para tanto, o trabalho apresenta, na parte que se segue, algumas conceituações de balanço social e sua trajetória no Brasil passando, na terceira, para uma recuperação dos critérios que permitem uma análise qualitativa e quantitativa dos indicadores do balanço, dentro desta preocupação em transformá-lo em um sistema de gestão. Na quarta seção, são apresentados relatórios sociais que se conformam aos princípios vistos como importantes, permitindo-nos, na quinta e última parte, uma discussão dos pontos levantados anteriormente.

2. BALANÇO SOCIAL – HISTÓRIA E CARACTERÍSTICAS

Ainda que sujeitos a variações, os balanços sociais, em regra, são instrumentos que expressam os impactos sociais e ambientais das atividades da empresa, os investimentos e ações realizados nesses campos e sua relação com o próprio negócio da empresa. Costumam ser publicados anualmente pelas empresas que o adotam, como instrumento de comunicação com o mercado e a sociedade, reunindo um conjunto de informações a respeito das atividades

da empresa, que varia em grau de detalhamento, de acordo com o modelo de relatório adotado e as opções da empresa em sua elaboração (KROETZ, 2000).

No Brasil, não há obrigatoriedade de publicação de qualquer modelo de balanço social, embora essa idéia venha sendo discutida há alguns anos, em meio a vários argumentos prós e contra a obrigatoriedade. Além da publicação ser voluntária, não há um modelo único de balanço social vigente no país, mas diferentes entendimentos deste documento refletiram.

Por exemplo, na visão de cunho econômico de Luca (1998), o Balanço Social tem a finalidade de

“atender às necessidades de informações dos usuários da contabilidade no campo social. É um instrumento de medida que permite verificar a situação da empresa no campo social, registrar as realizações efetuadas neste campo e principalmente avaliar as relações ocorridas entre o resultado da empresa e a sociedade”.

Tinoco (1994) por sua vez, a partir do campo da contabilidade, define:

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

Uma visão mais abrangente foi desenvolvida por Kroetz (2000):

“... o BS [balanço social], antes de ser uma demonstração endereçada à sociedade, é considerada uma ferramenta gerencial, pois reúne dados qualitativos e quantitativos sobre as políticas administrativas, sobre as

relações entidade/ambiente e outros, os quais poderão ser comparados e analisados de acordo com as necessidades dos usuários internos, servindo como instrumento de controle e de auxílio para a tomada de decisões e adoção de estratégias”.

Os professores Perottoni e Cunha (1997) vão na mesma direção e apontam que os aspectos sociais devem ser aliados ao resultado empresarial, chamando a atenção de que o balanço social não é uma demonstração puramente social, mas também, econômica e financeira. Na concepção deles,

“Balanço Social é um conjunto de informações econômicas e sociais, que tem por objetivo a divulgação de informações sobre o desempenho econômico e financeiro das empresas e sua atuação em benefício da sociedade”.

O primeiro balanço social publicado no Brasil foi o da indústria química Nitrofértil, em 1984. Desde a década de 1970, no entanto, já havia experiências de publicação de balanços sociais em diferentes países do mundo e o tema era discutido, também, por lideranças empresariais brasileiras. Na França, por exemplo, já em 1977, empresas com mais de 750 funcionários deveriam publicar balanços anuais relativos a suas relações com os trabalhadores.. Em muitos países, como Alemanha, Holanda, Bélgica, Espanha, Inglaterra e Portugal, há itens obrigatórios para publicação pelas empresas, cuja ênfase varia de um país para outro, mas quase sempre tratando de questões trabalhistas e ambientais (SCHARF e PACHI, 2006; KROETZ, 2000).

As discussões e práticas brasileiras nesse campo acompanharam a disseminação do movimento da responsabilidade social, especialmente a partir de meados da década de 1990. De lá para cá, muitas empresas passaram a publicar balanços sociais. Muitos desses balanços,

no entanto, parecem estar mais próximos de peças publicitárias que buscam divulgar os projetos sociais apoiados pelas empresas. Embora muitas empresas sigam adotando esse tipo de prática, há avanços na consistência e relevância das informações contidas nos balanços sociais de empresas brasileiras, muito em função do trabalho de organizações como a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), a Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC), o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE).

Os modelos de balanços sociais mais conhecidos no Brasil são o Balanço Social IBASE e a sugestão de roteiro para construção e divulgação dos balanços sociais elaborado pelo Instituto Ethos. Entre as muitas estratégias que visam a mobilizar as empresas a publicar balanços sociais e melhorar a sua qualidade, essas organizações lançaram, em 2002, o Prêmio Balanço Social, evidenciando a articulação entre diferentes segmentos da sociedade, no sentido de incentivar a maior transparência das práticas empresariais. De acordo com Ciro Torres, do IBASE, neste ano de 2007, poucas empresas terão direito a receber o Selo Balanço Social IBASE/Betinho, uma vez que o Instituto adotou novos critérios, passando a verificar o conteúdo de cada item do Balanço.

O IBASE lançou o primeiro modelo de balanço social em 1997, tendo como principais vantagens a simplicidade e a facilidade para comparar-se informações de uma empresa para outra, ou de um ano para outro na mesma empresa. Nesses 10 anos de mobilização, foram promovidos avanços nos modelos para empresas, bem como lançados modelos específicos para cooperativas, organizações sociais e instituições de ensino, evidenciando a importância de prestação de contas à sociedade pelas organizações de qualquer setor. Em 1998, o IBASE

lançou um Selo concedido às empresas que publicam seus balanços de acordo com o modelo, os critérios e as metodologias definidas pelo IBASE.

Outra referência que vem ganhando adesão no Brasil são os Princípios da Global Reporting Initiative (GRI) para elaboração de relatórios de sustentabilidade. A GRI é uma organização da sociedade civil que atua no âmbito global, em diálogo com diversos segmentos da sociedade, visando a promover canais de diálogo e de exposição pública de informações sobre as empresas. Transparência é uma palavra-chave na atuação da GRI. Muitas empresas brasileiras já utilizam os princípios da GRI para elaboração de seus balanços, e várias organizações brasileiras são parceiras da GRI no sentido de promover a utilização de seus princípios para a elaboração de relatórios, uma vez que se tratam de critérios reconhecidos internacionalmente, os quais abordam aspectos da sustentabilidade econômica, social e ambiental das empresas.

Uma das principais dificuldades para que as empresas utilizem o pleno potencial dos balanços sociais, especialmente como instrumento de diálogo e de gestão, pode ser a falta de entendimento adequado do próprio conceito de responsabilidade social. Por outro lado, a variedade de formatos e modelos de balanços sociais publicados, possivelmente consequência central da diversidade implícita do conceito de responsabilidade social empresarial, não deixa de contribuir na mesma direção. De qualquer forma, talvez a maior parte das empresas e da sociedade em geral ainda entenda que responsabilidade social corresponde às ações sociais da empresa voltadas para comunidades mais carentes (ações externas) e os balanços sociais acabam refletindo essa visão, deixando de apresentar elementos importantes como o modelo de gestão do programa de responsabilidade social e ações voltadas para os demais stakeholders (acionistas, público interno, clientes, fornecedores, governos) (GOMES, 2007).

Entretanto, estes documentos podem constituir-se como instrumentos centrais na avaliação de práticas e na promoção de avanços na gestão empresarial, especialmente quando a empresa decide avançar sistemática e continuamente nas suas práticas de gestão de maneira ética e socialmente responsável, na direção do desenvolvimento sustentável e é para este tópico que nos voltamos na seção a seguir.

3. CRITÉRIOS PARA UM BALANÇO SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Uma vez que o balanço social não se limite a ser um relato dos impactos sociais e das ações e programas sociais da empresa, mas demonstre a forma de gestão e os canais de relacionamento da empresa com todos os públicos interessados ou partes envolvidas, tem potencial para promover a avaliação das práticas das empresas, de seus relacionamentos e das possibilidades de melhoria (VASCONCELOS, 2003 e 2003a).

Cabe lembrara esse respeito que a própria responsabilidade social é uma concepção integrada e integradora de gestão e não apenas a realização de ações, projetos e/ou programas. Assim, o documento deve se basear em indicadores verificáveis, partindo do princípio que cada público específico possa encontrar as informações necessárias para aprimorar seu relacionamento com a empresa.

Tema ainda ausente das discussões sobre o balanço Social na maioria de suas versões, encontramos nas reflexões conjuntas de Siqueira, em co-autoria com Castro (2008) e com Carvalho (2007), alguns critérios que podem contribuir para o aprimoramento dos processos e dos resultados relativos ao balanço social, inclusive no que diz respeito to DVA (SIQUEIRA, 2007) . Mais do que um recurso para auditoria de balanços sociais, tais critérios constituem-se

como elementos de avaliação e orientação para as pessoas que se engajam nos processos de gestão da responsabilidade social empresarial. Os itens propostos pela metodologia desses autores são abrangência, potencialização de resultados, comparabilidade e transparência. Que são assim caracterizados por estes estudiosos:

A) Abrangência dos Balanços, a parte na qual procura-se perceber se o documento apresentado como balanço social ou relatório de sustentabilidade:

- refere-se ao grupo empresarial como um todo, a uma parte dele, ou a uma de suas empresas, unidade de negócio, ou divisões;
- é resultado de um processo estruturado de gestão da responsabilidade social e ambiental, representando um compromisso com o planejamento de médio ou longo prazos, e não apenas evidencia ações pontuais e filantrópicas da empresa;
- menciona e descreve os mecanismos de participação de diversos públicos na gestão da responsabilidade social, como funcionários, ONGs, fornecedores, consumidores e membros da comunidade;
- demonstra a geração e distribuição de riquezas pela empresa;
- apresenta a relação entre o volume de investimentos realizados e seus impactos nas áreas social e ambiental, preferencialmente em proporção ao tamanho da empresa, e seus resultados na comunidade (interna e externa);
- associa as informações sociais (humanas) e ambientais ao relatório econômico financeiro da empresa;
- considera o investimento social e ambiental de forma integrada e coerente em relação ao foco de negócio da empresa;

- permite verificar se a gestão ambiental está integrada a uma política global de responsabilidade social;
- apresenta evidências de medição dos níveis de radioatividade dos recursos hídricos que cercam as usinas, consumo de energia elétrica e água em suas operações.

B) Potencialização de Resultados, tema no qual analisa-se os seguintes aspectos:

- Comprometimento dos líderes com valores e princípios éticos, com a responsabilidade social e a governança corporativa;
- Gestão de ações sociais internas integrada a uma política global de responsabilidade social, valorizando o público interno e seus familiares;
- Identificação dos públicos alvo do relatório e extensão e oportunidade da comunicação;
- Omissão ou desequilíbrio na exposição de aspectos negativos;
- Exposição com atenuantes ou com viés positivo.

C) Comparabilidade, item no qual verifica-se a comparabilidade dos dados e informações publicadas durante três anos consecutivos nos balanços sociais através de:

- Medida de comparabilidade dos balanços sociais – (alta, media ou baixa)
- Tempestividade dos Balanços Sociais = Distribuição Tardia
- Adoção de algum guia ou modelo, e/ou processo interno de elaboração de BS

D) Transparência, dimensão na qual consideram-se aspectos relacionados à quantidade e qualidade das informações socioambientais disponíveis ao público da empresa, que balizam seu comprometimento social. Por outro lado, para que os stakeholders podem avaliar se realmente a empresa está cumprindo suas responsabilidades frente à sociedade eles devem encontrar informações detalhadas e confiáveis sobre:

- Processo de verificação das informações e auditoria externa;
- Grau de transparência das informações e prestação de dados;
- Processo de comunicação, compreensibilidade das informações;
- Demonstração de indicadores numéricos relacionados com questões sociais da empresa, usando como referência diferentes modelos, como: Demonstração do Valor Adicionado (DVA); Demonstrativo IBASE; Indicadores GRI; indicadores específicos das áreas sociais, ambientais e econômicas;
- Indicadores de absenteísmo, Indicadores de produtividade, Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) das cidades onde existem unidades instaladas, distribuição geográfica;
- Comparação de indicadores sociais da empresa com os setoriais e/ou grupos de benchmarking;
- Inclusão de Glossário para compreensão e percepção dos públicos-alvos - (explicação sobre os indicadores);
- Informações corporativas – lista de informações legais da companhia;
- Reconhecimento dos agentes internos e externos envolvidos na elaboração do relatório;
- Metas e resultados efetivamente alcançados;

- Notas Explicativas;
- Empresas integrantes do balanço social;
- Esclarecimento quanto a questões tributárias;
- Não inclusão das multas nos indicadores ambientais;
- Identificação dos recursos investidos em áreas degradadas pela empresa;
- Multas incluídas como redutoras dos investimentos;
- Indicação de que os balanços sociais foram auditados por empresa de auditoria independente;
- Desafios para a consolidação da auditoria de demonstrações sociais;
- Procedimentos usados na auditoria dos balanços sociais.

Tem-se hoje portanto uma nova e abrangente visão do balanço social que inclui seus potencial como ferramenta de gestão e que já está sendo empregada por algumas empresas como veremos a seguir.

4. EXEMPLOS DE EMPRESAS QUE ESTÃO PROMOVENDO AVANÇOS NO USO DE BALANÇOS SOCIAIS

Nesta seção portanto apresentam-se exemplos de algumas empresas que se destacam por já apresentarem processos bem estruturados de construção dos balanços sociais, como também a sua utilização para definição da gestão dos seus respectivos programas de responsabilidade social empresarial.

4.1 - Petrobras

A Petróleo Brasileiro S.A. é uma sociedade anônima de capital aberto, controlada pelo Governo brasileiro, que detém 55,71% de suas ações ordinárias e, portanto, de seu capital votante, e 32,22% de seu capital social.

Sua atuação no Brasil e no exterior abrange toda a cadeia de operações da indústria de petróleo, gás e energia. Vai desde a exploração e a produção de óleo e gás natural, refino, processamento de gás, distribuição de derivados, comercialização e transporte por dutos até a produção de produtos petroquímicos e a geração, distribuição e transmissão de energia elétrica.

A Petrobras criou uma matriz integradora que articula indicadores de diversos relatórios como os sugeridos pelo IBASE, pelo Instituto Ethos (modelo Ethos de relatório social), Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), Normas da Agência Nacional de Petróleo (ANP), Diretrizes Global Reporting Initiative (GRI), Dow Jones Sustainability Index e os Indicadores Setoriais Ethos/IBP. Essa matriz subsidia, com informações uniformes, de procedência sondável, a identificação de vulnerabilidades e oportunidades de melhoria da gestão do programa de responsabilidade social da empresa.

Segundo Luís Fernando Nery, gerente de Comunicação Nacional da empresa, os balanços sociais realizados de 1993 até 2002 revelam o processo de transformação da empresa. “Se anteriormente a publicação envolvia mais um esforço de comunicação da companhia, hoje ela é uma ferramenta para atingir um novo modelo de gestão”. Segundo Nery, a empresa coloca a responsabilidade social como um foco em seus negócios. “A atuação social sempre esteve no nosso DNA, afinal, nascemos de uma campanha popular – O

Petróleo é Nosso”, explica. No entanto, desde 2000, a Petrobras iniciou um forte trabalho para melhorar seus índices de qualidade e sustentabilidade. Hoje, a Petrobras é a única empresa de petróleo do mundo a ter todas unidades de negócio certificadas com as normas internacionalmente aceitas para meio ambiente (ISO 14001), segurança do trabalho (OHSAS 18001) e saúde (BS 8800).

O objetivo da pesquisa de levantamento dos indicadores econômicos, sociais e ambientais é traçar um diagnóstico das áreas de negócio da empresa em quesitos como meio ambiente, sustentabilidade, relação com os profissionais e com a sociedade. “As informações foram levantadas ao longo do primeiro semestre de 2003 por representantes de cada área da empresa no Brasil e nos outros oito países onde temos presença mais forte. A coordenação do trabalho ficou por conta de uma consultoria externa, que consolidou os dados e os interpretou pra nós”, explica Nery. Em quinze páginas, o relatório traz a público as respostas para os indicadores do Instituto Ethos e aos dados do balanço social do Ibase. “Essa foi a melhor forma de sermos transparentes quanto aos nossos pontos fortes e fracos. Com isso, revelamos à sociedade nossos avanços e mostramos o que ainda deve ser feito”, reflete o gerente de comunicação.

Para aproximar os públicos externo e interno das decisões da companhia, a Petrobras criou em 2002 a ‘Ouvidoria da Comunidade’. O órgão reúne representantes de bairro, instituições do terceiro setor, órgãos governamentais, sindicais e representantes da companhia. “Queremos criar um espaço democrático para o debate de sugestões e críticas. Com isso humanizamos a empresa”, defende José Aparecido Barbosa, coordenador de Comunicação Institucional.

“Observando os indicadores publicados no Relatório Social, é possível perceber que ainda precisamos caminhar muito em nosso trabalho com fornecedores e clientes, buscando

incluí-los em uma gestão socialmente responsável”, afirma Nery. Em seu relatório, a empresa aponta que, apesar da tendência de queda na frequência de acidentes de trabalho – de 2,9 acidentados por milhão de homens/hora de exposição ao risco em 2001 para 1,5 em 2002 –, aconteceram cerca de 21 acidentes fatais no último ano. “Estamos aplicando nossos esforços e recursos para reduzir esse número ao mais próximo de zero”, diz.

Para ele, tais informações devem ser públicas, afinal a Petrobras é uma empresa de interesse público. “Com um relatório social completo, transparente e rico em informações, temos uma ferramenta que ajuda a melhorar a gestão da empresa e a corrigir as dissonâncias. A responsabilidade social deve fazer parte de qualquer negócio seguro e confiável”, defende o gerente de comunicação.

4.2 - COELBA

Sociedade por ações de capital aberto, a Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia – Coelba, é uma das três concessionárias de serviço público de energia elétrica pertencentes ao Grupo Neoenergia. Suas atividades são regulamentadas e fiscalizadas pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), órgão vinculado ao Ministério das Minas e Energia.

A empresa é a terceira maior distribuidora de energia elétrica do país em número de clientes e a décima em volume de energia comercializada, com 9.419 GWh/ano¹, sendo a primeira do Norte-Nordeste nos dois itens. Atua no Estado da Bahia, com mais de 3.653.000 clientes, em uma área de concessão de 563.374 quilômetros quadrados e 13,5 milhões de habitantes.

A COELBA concebe seu balanço social com a participação de uma comissão de elaboração formada por gestores de diversas áreas da empresa, promovendo reuniões com seus diversos stakeholders e, a partir da construção do balanço social, revisa seu planejamento estratégico para o ano seguinte, definindo indicadores qualitativos e quantitativos, além de implantar ações visando a melhoria no relacionamento com seus stakeholders.

Para o Balanço Social e Ambiental da COELBA, foram adotados os modelos do Instituto ETHOS e do IBASE, visando que o documento permitisse uma compreensão da finalidade das ações de responsabilidade social e dos impactos sociais e ambientais gerados pela cadeia produtiva da empresa. Outra grande meta foi apresentar o modelo gerencial da COELBA para responsabilidade social, como também atender a amplitude e diversidade dos diversos públicos com que a empresa se relaciona.

O Balanço Social e Ambiental da COELBA teve como base:

- Utilização dos critérios de avaliação de mercado e dos indicadores ETHOS-ABRADEE relativo a Balanço Social e Ambiental; Teve como fio condutor negócio da COELBA, entendendo o programa de responsabilidade social como algo que agrega valor ao negócio, permeia o sistema de gestão e está inserido na estratégia de negócios da empresa;
- Priorizou políticas, canais de comunicação e o sistema de gestão da responsabilidade social (relacionamento com os stakeholders);
- Priorizou ações de maior relevância, enfatizando indicadores, resultados alcançados e impactos socioambientais. As ações legais foram trabalhadas citando-se valores investidos;
- A divulgação pela Internet, veiculação em jornais de grande circulação e a distribuição em anexo ao Relatório Anual da Empresa foram medidas imprescindíveis para que o Balanço Social tivesse sucesso e pudesse atingir seu público-alvo.

Com esta nova estrutura, o Balanço Social e Ambiental da COELBA retrata aspectos do desempenho social, ambiental e econômico, bem como ratifica o compromisso em atender aos nossos clientes com qualidade e eficiência, conscientes do seu papel de contribuir com o desenvolvimento sustentável do Estado da Bahia.

O Planejamento Estratégico da COELBA tem como objetivo maior garantir a continuidade da empresa com equilíbrio e criatividade, de maneira a cumprir a sua Visão Organizacional. A visão é definida a partir de um processo de avaliação do desempenho da Coelba em relação a outras empresas do setor elétrico. De forma inovadora, na definição do Planejamento para 2004, a Coelba incorporou o conceito de “empresa de referência” (empresa virtual definida pela Aneel, para efeito de revisão tarifária), considerando-a para efeito de definição das metas empresariais.

Com o propósito de dar coerência a todo o processo de planejamento da empresa, as suas várias etapas foram sistematizadas através de uma seqüência lógica de procedimentos. Participa deste trabalho todo o corpo de executivos – destacando-se a alta direção. São realizadas reuniões específicas em cada fase do trabalho, de acordo com plano de ação específico para isto. O planejamento estratégico da empresa inicia-se a partir de um processo de reflexão sobre o desempenho da empresa (diagnóstico) no ciclo anterior de planejamento. Nesse processo, considera-se a identificação das necessidades das partes interessadas.

Esse trabalho é realizado considerando diversas informações gerenciais e é desenvolvido através de uma série de reuniões setoriais (por Superintendência), contando com a presença (e coordenação) do respectivo Superintendente. Através desse mecanismo de reuniões setoriais, envolvendo executivos de todos os níveis hierárquicos, se torna possível obter informações importantes para este processo, refletindo a visão de toda a força de trabalho.

A Visão é, então, traduzida em objetivos mensuráveis, de forma a se poder avaliar a evolução da organização. Em consequência da Visão escolhida, há a Definição das Macroestratégias, que seriam as linhas de orientação básicas para consecução da Visão. Em 2003, as Macroestratégias foram: Aumentar a Eficiência, Rentabilizar os Ativos, Incrementar a Receita e Melhorar o Relacionamento com os Clientes. Na revisão do planejamento (para 2004), esta última macroestratégia ganhou um conceito mais amplo, passando para “Ser Empresa Cidadã”. A grande mudança que ocorreu em 2004 é tornar responsabilidade social um tema que irá permear todas as decisões e todo o sistema de gestão. Neste processo, a COELBA utiliza a metodologia do Balanced Scorecard (BSC) e, para cada uma das Estratégias, é nomeado um Superintendente como responsável.

Em relação a macroestratégia responsabilidade social ocorreram algumas adequações. A primeira delas foi quando em 2004 realizou-se um longo e amplo processo de sensibilização de todos os stakeholders, apresentando-se o conceito de responsabilidade social empresarial, como também o último Balanço Social e Ambiental da COELBA. Formaram-se, então, sete grupos de especialistas (07 temas temas da agenda de RSE). O líder de cada grupo forma o comitê de responsabilidade social empresarial. Estes grupos, utilizando-se dos indicadores ETHOS, realizaram o diagnóstico e após os resultados elaboraram planos de ação específicos para tema da agenda de responsabilidade social. As ações, metas e indicadores foram integrados às metas das respectivas superintendências e gerências, integrando então o plano da responsabilidade social ao planejamento estratégico da empresa.

A divulgação do Planejamento Estratégico segue um Plano de Comunicação, que se baseia em reuniões e de toda a estrutura de comunicação da empresa, contemplando cada um dos stakeholders. O processo de comunicação procura assegurar o pleno entendimento do

conteúdo do planejamento estratégico. Desta maneira, anualmente a COELBA avança no seu programa de responsabilidade social empresarial.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os balanços da Petrobras e COELBA não poderiam ser melhor exemplo de seu potencial como instrumento de gestão: sem sombra de dúvida, ambas as empresas mostraram-se alinhadas com a Abrangência, Potencialização, Comparabilidade e Transparência, dimensões por nós mostradas como cruciais para o novo enfoque que os balanços sociais estão ganhando. É importante enfatizar, porém, que há um processo de construção sócio-organizacional deste documento, além da consistência do conteúdo apresentado e a sua real finalidade, dos quais dependem sua utilidade como uma ferramenta de gestão.

Não é intenção neste trabalho prescrever uma forma única de se fazer um balanço social, mas chamar a atenção de que a simples publicação não só pode não fazer diferença como elemento que agrega valor à empresa, mas até prejudicar a verdadeira imagem desta organização. Como o conceito de responsabilidade empresarial é normalmente traduzido por meio de ações em prol da sustentabilidade e em diálogos com os públicos com os quais a empresa se relaciona, cresce a cada ano, o volume de informações apresentadas nos balanços sociais, fazendo com que dados que confirmam e demonstram resultados das ações praticadas também são mais mencionadas nas publicações, tornando mais complexo o balanço, em todas as suas dimensões.

Este desafio torna-se ainda mais contundente porque com o balanço social, identificaram-se temas, como relacionamento com a concorrência e com terceirizados, entre outras questões controversas, como relações sindicais e aposentadorias, dentro de uma

concepção de que podem contribuir para uma imagem negativa a respeito das instituições, mas, nem por isso, devem ser evitados, tendo em vista o que o balanço social pode proporcionar.

Por fim, pode-se dizer que ainda que talvez os balanços mereçam uma evolução qualitativa, pois poucos balanços sociais podem hoje ser instrumentos que realmente apresentam o rol de ações de responsabilidade corporativa das empresas. Esperamos que essa análise ofereça contribuições para que as mesmas aperfeiçoem seus balanços sociais e entreguem à sociedade brasileira instrumentos cada vez mais fidedignos e, como queríamos demonstrar, operacionais. A partir das reflexões apresentadas, imagina-se que o mercado e a sociedade tenham mais e melhores condições de desempenhar o papel de auditores das empresas.

6. REFERÊNCIAS

- ASHLEY, Patrícia A . **Ética e responsabilidade social nos negócios**. Rio de Janeiro, Saraiva, 2007
- CAPPELIN, Paola e GUILLIANI, Gian Mario. “Práticas privadas de bem-estar. Uma face da solidariedade?” in Gros, D. et. al. (org.). **Empresas e grupos empresariais: atores sociais em transformação – IV Workshop Empresas, empresários e sociedade**, Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2005.
- CARVALHO, F. M. ; SIQUEIRA, J. R. M. . Análise da Utilização dos Indicadores Essenciais da Global Reporting Initiative nos Relatórios Sociais de Empresas Latino-Americanas. *Pensar Contábil*, v. 9, p. 14-22, 2007.
- CASTRO, F. A. R. ; SIQUEIRA, J. R. M. . Pesquisa sobre Balanço Social nos Mais Influentes Periódicos Acadêmicos Internacionais de Contabilidade. *Pensar Contábil*, v. 10, p. 5-13, 2008.
- CHEIBUB, Zairo B. e LOCKE, Richard M. “Valores ou interesses? Reflexões sobre a

- responsabilidade social das empresas” in Cappellin, P.; Gomes, E. R. e Kirschiner, A. M. **Empresas, Empresários e Globalização**, Rio de Janeiro: Relume Dumará: FAPERJ, 2002.
- GARCIA, Joana. **O Negócio do Social**, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2004.
- GOMES, Eduardo R. “Além do Mercado: Origens, Trajetória e Características da Responsabilidade Social das Empresas no Brasil”, in Ângela de Castro Gomes, org. **Direitos e Cidadania: Justiça, Poder e Mídia**, Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getulio Vargas, 2007
- KROETZ, C. E. S. **Balanco social: teoria e prática**. São Paulo, Atlas, 2000
- LUCA, Márcia Martins Mendes. **Demonstração do Valor Adicionado**. São Paulo: Atlas, 1998.
- PEROTTONI, M. A e CUNHA, A S. da. Balanço social. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Brasília. V. 26, n. 104, p. 12-20, mar./abr. 1997
- PEROTTONI, M. A. Balanço social: liberdade ou obrigatoriedade. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Brasília. V. 27, n. 110, p. 82, mar./abr. 1998
- ROHDEN, Fabíola. Filantropia empresarial: a emergência de novos conceitos e práticas. Anais do Seminário Empresa Social. São Paulo, set. 1996.
- SCHARF, Regina e PACHI, Fernando. O balanço social e a comunicação da empresa com a sociedade. 5ª ed. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.
- SIQUEIRA, J. R. M. . DVA: Vantagens e Limitações de seu Uso como Instrumento de Avaliação da Estratégia Social Corporativa. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, v. 1, p. 113-136, 2007.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.) / Colaboradores: Fabiano C. P. do Nascimento, José Fares, Leandro B. Villar et al. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanço Social: uma abordagem sócio-econômica da Contabilidade**. Dissertação de mestrado, FEA-USP, 1984.
- VASCONCELOS, Yumara Lúcia. Algumas Reflexões sobre o Balanço Social. IOB COMENTA, 08/2001, In *Revista de Contabilidade* nº 24 de 06/2003, CRC/SP.
- VASCONCELOS, Yumara Lúcia. Elaborando um Balanço Social para suporte à gestão de RH. IOB Comenta, 03/2001, In *Revista de Contabilidade* nº 24 de 06/2003a CRC/SP.

SITES CONSULTADOS

<http://www.globalreporting.org>

<http://www.petrobras.br>

<http://www.coelba.com.br>

<http://www.ibase.org.br>

<http://www.ethos.org.br>