

Responsabilidade Social Empresarial

nas Organizações de Varejo

SETOR DE PANIFICAÇÃO

Guia Conceitual e Prático

"O desempenho econômico não é a única responsabilidade de uma empresa. Uma organização tem plena responsabilidade pelo seu impacto sobre a comunidade e a sociedade."

Peter F. Drucker, consultor e autor consagrado de livros de Administração

Guia Conceitual e Prático Ethos / ABIP

PROMOÇÃO

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

Presidente (licenciado)

Oded Grajew

Superintendente

John Edwin Mein

Coordenador Geral

Paulo Itacarambi

Gerente de Gestão do Conhecimento e Relações Internacionais

Nelmara Arbex

Coordenadora de Ferramentas de Gestão Empresarial

Roberta Mokrejs Paro

ABIP – Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria

Presidente

Marcos Antonio Gonçalves Salomão

Assessor Técnico

Giovani Assis Mendonça

APOIO

Instituto Souza Cruz

Diretora Executiva

Letícia Lemos Sampaio

Gerente de Projetos Sociais

Luiz André Soares

REALIZAÇÃO

FRACTALIS – Renovação Empresarial S/C Ltda.

Direção Geral e Coordenação de Conteúdo

Homero Luís Santos

Redação e Adaptação Didática

Mirian de Castro Miranda Coutinho

Pesquisa e Documentação

Linda Taranto Goulart

Copy Desk e Revisão

Christiane Marcondes Alves de Brito

Sandra Maria Cury Tupinambá

Assistente Executiva e de Publicação

Geanine da Silva Lopes

DIAGRAMAÇÃO

D'Alessandro Comunicação e Marketing Ltda.

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Permitida a reprodução desta publicação, desde que previamente autorizada, por escrito, pelas entidades promotoras:

- ❖ ABIP – Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria;
- ❖ Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social;
- ❖ Instituto Souza Cruz.

SUMÁRIO

1. PREFÁCIO	5
2. A PADARIA COMO CENTRO DE REFERÊNCIA	7
3. ORIGENS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL – RSE	9
3.1. PRIMEIRAS AÇÕES SOCIAIS	9
3.2. A RSE NO BRASIL	10
3.3. SURGIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL - RSE	11
4. SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	13
4.1. O CONTEXTO EMPRESARIAL	13
4.2. SUSTENTABILIDADE E O <i>TRIPLE BOTTOM LINE</i>	14
4.3. SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	16
5. OS SETE TEMAS QUE COMPÕEM A RSE	17
5.1. VALORES E TRANSPARÊNCIA	18
5.2. PÚBLICO INTERNO	24
5.3. MEIO AMBIENTE	31
5.4. FORNECEDORES	35
5.5. CLIENTES	37
5.6. COMUNIDADE	45
5.7. GOVERNO E SOCIEDADE	49
6. UM DIA NA VIDA DE UM PANIFICADOR SOCIALMENTE RESPONSÁVEL	53
7. POR QUE EXERCER A RSE	57
7.1. ADMINISTRAÇÃO DAS FINALIDADES DA EMPRESA	58
7.2. A RSE COMO FATOR COMPETITIVO	59
8. BALANÇO SOCIAL	61
8.1. O QUE É O BALANÇO SOCIAL	61
8.2. ORIGEM HISTÓRICA DO BALANÇO SOCIAL	61
8.3. METODOLOGIA DO BALANÇO SOCIAL	62
8.4. RECOMENDAÇÕES AO SETOR DE PANIFICAÇÃO	68
9. COMO OBTER APOIO DAS PARTES INTERESSADAS	69
9.1. O PROCESSO – PASSO A PASSO	69
10. COMO APLICAR A RSE NA EMPRESA DE PANIFICAÇÃO	70
10.1. RSE – PRIMEIROS PASSOS	70
10.2. LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DA RSE	74
11. CONCLUSÃO	78
GLOSSÁRIO	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
ANEXO	84

1. Prefácio

“O planeta se converteu em nossa casa comum e ninguém mais pode isolar-se em suas fronteiras ou reservas privadas, ignorar os problemas dos demais e contemplar com indiferença o caos que se propaga em um mundo desregulado e inseguro. O egoísmo cobra seu preço, que é cada vez mais caro.”

Mário Soares, ex-presidente de Portugal

O início era o emprego, depois vieram os benefícios, a gestão voltada para a qualidade e, finalmente, a integração da empresa com a sociedade. Neste milênio recém-inaugurado, nenhuma empresa, de maior ou menor porte, pode ignorar a modernidade corporativa, que necessariamente incorpora conceitos e práticas cidadãs.

O mercado hipercompetitivo não gerou apenas injustiças sociais, mas, como reação oposta de mesma intensidade, o resgate dos valores humanitários. Conseqüentemente, as empresas tiveram de alargar suas fronteiras para abarcar a comunidade, a sociedade, os ideais sociais e políticos. O que nasceu como tática de sobrevivência tornou-se estratégia vencedora e se impôs como conduta obrigatória no mundo dos negócios.

Os empresários atuais, mais que líderes na escolha dos colaboradores em direção aos objetivos organizacionais, tornaram-se agentes de transformação. Eles alinham suas metas aos anseios da população e aos esforços dos governos de seus países, patrocinando mudanças.

Na recente campanha presidencialista, que culminou com a eleição de Lula, estabeleceu-se uma parceria sem precedentes entre diversos setores e lideranças da sociedade e o que motivou essa aliança foi a plataforma social do candidato. O feito, inédito na história do País, não é exatamente uma novidade no meio empresarial, onde as organizações se fundem e somam conquistas, onde o entrosamento e as ações de equipe são exercitados na prática cotidiana, onde a união e a preocupação com o outro tornaram-se prioridades.

Ainda antes de se tornar um fato nas ruas, a cidadania já consolida seus contornos no universo corporativo. As empresas que largaram na frente, investindo no social com iniciativas consistentes, são também as mais lucrativas, conforme apontam pesquisas econômicas recentes. Essas organizações, pioneiras no campo social, demonstram que não há triunfo possível na perpetuação de formas ditatoriais de poder e de modelos socialmente predatórios de gestão.

A organização do século XXI é socialmente responsável, respeita e gratifica funcionários, atende à demanda dos vários públicos, atua na vizinhança carente e faz parcerias institucionais que beneficiam a sociedade. Para atingir esse perfil organizacional, não é preciso investir em medidas extremas, mas, ao contrário, basta promover ações simples que vão fazer toda a diferença não só no contexto do empreendimento, mas também social, econômico e até político.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, em parceria com a ABIP – Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria e com o apoio do Instituto Souza Cruz, promoveu a elaboração deste Guia teórico e prático. Ele é dedicado aos empresários do setor do varejo e, em especial, aos panificadores, exemplares em vários temas da responsabilidade social, como o do atendimento à clientela.

Na atual “era do cliente”, segundo definição do guru da Administração Michael Hammer, a empresa tem de atender à demanda de todos os seus públicos, do funcionário ao acionista ou sócio, da comunidade às organizações não-governamentais. Nesse contexto, responsabilidade social é bem mais do que filantropia: ela engrandece a organização e alavanca o sucesso. Não por acaso, as empresas-modelo em cidadania corporativa estão entre as mais lucrativas.

Cada vez mais, as pessoas têm compartilhado a idéia de que não há futuro num mundo sem perspectivas e que a construção do amanhã depende de um esforço coletivo, no qual as organizações empresariais têm papel relevante. Não se trata de ajuda humanitária, mas de investimento na pessoa e nos interesses da comunidade e da sociedade. Ou seja, o empresário moderno deve trabalhar para ter um cliente bem atendido, o funcionário satisfeito, a comunidade assistida e a natureza preservada.

Este Guia pretende proporcionar aos empresários do varejo:

- ❖ Informações para que pensem seriamente sobre o seu papel como donos de negócio, responsáveis pelo bem-estar de seus colaboradores, familiares e da comunidade;
- ❖ Orientações para que possam colocar em prática a Responsabilidade Social Empresarial – RSE como estratégia de sobrevivência e de desenvolvimento do seu negócio.

O Guia aponta caminhos, mostra ferramentas, sugere ações. Ele poderá ser útil tanto aos que já estão com as mangas arregaçadas, viabilizando mudanças no seu negócio, e também aos que desejam estreitar nessa prazerosa militância.

Sejam todos muito bem-vindos ao time de empresas-modelo em cidadania corporativa.

2. A padaria como centro de referência

“A padaria é um núcleo social a partir do qual um bairro pode formar a sua identidade, já que todas as esferas do grupo estão representadas ali.”

Ignácio de Loyola Brandão, escritor e jornalista

“Porta aberta na calçada, ambiente despojado, perfume convidativo de pão fresquinho e café tirado na hora. Homem de terno afrouxa a gravata, moça tímida se descontraí e um cliente puxa assunto com o outro. A falta de conforto não atrapalha: fregueses assíduos apertam-se no reduzido balcão, distraídos com o papo da hora, que sai de improviso, mediado pelos balconistas.

Essa conjugação de elementos desperta a cotidiana magia das padarias à moda antiga: como numa brecha do tempo, pessoas de origens e formações muito diferentes entram em um território neutro onde falam, na mesma língua, de assuntos que vão do sapato apertado à política econômica, dos jogos de futebol aos problemas do cotidiano.

A padaria Real, ao lado da TV Tupi, no Sumaré, exalava, nos anos 50, o clima de glamour das estrelas do mundo artístico que saíam diretamente da fantasia das telenovelas para os concorridos balcões do estabelecimento, sempre lotado de fãs.

Nos anos 60, a Paramount, no bairro da Pompéia, reuniu a moçada do rock, a juventude rebelde que afrontou as instituições e os bons costumes, como "Os Mutantes" – liderados pela cantora Rita Lee.

Na São Paulo dos anos 70, a padaria teve de assistir, passiva, à derrubada de casas para a construção desenfreada de espigões. Entretanto, padarias como a Rodésia, de freguesia intelectual, assumiram, espontaneamente, o papel de congregar a população, tornando-se fórum de debates e ponto de encontro.

São muitas as padarias históricas de São Paulo, a maioria cinqüentenária. Algumas estão perto de completar 100 anos, como a Lisboa, no Tatuapé, fundada em 1913. Durante anos ela funcionou, também, como entreposto do correio e abrigou o único telefone do bairro que atendia aos moradores.

Após a Segunda Guerra, na década de 50, muitas padarias foram abertas, inaugurando décadas de prosperidade e estabelecendo inabalável cumplicidade com a clientela.¹

Em Minas Gerais, a padaria também é um centro de referência do bairro. Quem viveu em Belo Horizonte na década de 60 sabe muito bem que a hoje badalada região da Savassi, no bairro Funcionários, tem esse nome por causa da Padaria Savassi que lá existiu. A Padaria mudou de lugar, mas o ponto de encontro, tão importante, abriga outros empreendimentos e é a região dos bares, do comércio de bom gosto, do centro comercial sofisticado de Belo Horizonte.

¹ BRITO, Christiane, *Café na Padaria, Resquícios da Vida de Bairro na Metrópole Paulistana*, edição do autor.

Pão e poesia

Bertold Brecht escreveu a peça “A Padaria”, que explora o potencial dramático desse milenar estabelecimento, e Picasso imortalizou a sua interpretação do pão no quadro “Refeição Frugal”. O pão como alimento tão acessível serviu de inspiração aos intelectuais cearenses que falavam da “fome poética” nos fins do século XIX. Nas mesas do Café Java, eles fundaram em 1892 a Padaria Espiritual, agremiação literária mais importante de Fortaleza, comandada por Leonardo Mota, e que acabou por dar origem à primeira academia de letras do País, anterior, até mesmo, à Academia Brasileira de Letras.

O nosso saudoso Carlos Drummond de Andrade escreveu poeticamente: “Não tem namorado que não sabe o gosto da chuva, cinema, sessão das duas, medo do pai, sanduíche de padaria e drible no trabalho”.

Mercado Próspero

Segundo informações publicadas pela ABIP, o segmento de panificação e confeitaria no Brasil apresenta um faturamento em torno de R\$ 17 bilhões e gera 580 mil empregos diretos. O setor é composto por 105 mil pequenos empresários em 52 mil estabelecimentos. Cada padaria brasileira recebe, em média, 659 pessoas por dia, perfazendo um total de 19.770 clientes por mês. Estes números², aliados ao contexto social da padaria, são elementos suficientes para identificá-la como um importante centro de referência da comunidade.

O Instituto Ethos e a ABIP, analisando esses aspectos, visualizaram o grande potencial de contribuição da padaria para a ampla adoção da prática da Responsabilidade Social Empresarial – RSE no Brasil. Essa contribuição poderá acontecer em duas vertentes:

- ❖ A padaria passará a incorporar a RSE como estratégia do seu negócio;
- ❖ A padaria utilizará o seu potencial de comunicação para divulgar ao público os valores e práticas da RSE.

Se cada um desses 52 mil estabelecimentos se engajar nesse projeto, certamente o setor de panificação terá um notável papel na melhoria da qualidade de vida da população brasileira.

“Na nossa empresa, todo vasilhame (sacos, latas, etc.) é doado para assistência social. Produtos que, por razões de estética, não possam ser vendidos são imediatamente doados para creches, asilos, etc. Também utilizamos o tempo ocioso dos funcionários em algum tipo de ação social.”

Confeitaria Prado Ltda. – Governador Valadares, MG

² Site institucional da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria – ABIP – www.abip.org.br

3. Origens da Responsabilidade Social Empresarial – RSE³

O que todos esperam das empresas é uma postura comprometida com o **desenvolvimento sustentável** do país, isto é, que se envolvam principalmente com a proteção do meio ambiente, a redução da pobreza e o aumento da expectativa de vida da população.

Essas questões já estavam na agenda de discussão das empresas multinacionais e dos formuladores de política em 1987, com a publicação do relatório “Nosso Futuro Comum”, pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento. O relatório dizia, entre outras coisas, que “o desenvolvimento deveria buscar necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atender as suas próprias necessidades”.

A cada ano as empresas descobrem novas formas de administrar de acordo com o Desenvolvimento Sustentável. Na área científica, são inúmeras as pesquisas voltadas para a preservação da vida no planeta; no campo das políticas públicas, surgem leis que pretendem impedir a depredação ambiental e promover uma atuação mais ética, mais respeitosa para com todos. Cada vez mais surgem, em vários cantos do planeta, movimentos de educação ambiental, preservação cultural e resguardo do patrimônio da humanidade. A relação do homem com a natureza e o seu semelhante está mudando na mesma medida em que cresce o respeito à vida.

Outra questão que surge, ao se falar em **desenvolvimento sustentável**, é a diminuição das desigualdades econômicas e sociais e também entre as regiões. Já há muita gente consciente de que diminuir a pobreza é um caminho para se proteger o ambiente.

3.1. PRIMEIRAS AÇÕES SOCIAIS

Na primeira metade do século XX, cientes da importância do seu papel social, as empresas mostram-se mais comprometidas com todos à sua volta, com a comunidade.

Surgiram, então, os investidores sociais, que aplicam seus próprios recursos em projetos de interesse público, não através apenas da prática da caridade, mas por meio de ações voluntárias, planejadas e acompanhadas de perto. Tinham, e ainda têm, como objetivo melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e fortalecer com eles laços de confiança.

Pode-se citar, como exemplos dessas ações, a criação, nos Estados Unidos e na Europa, de fundações que recebem donativos de empresários e atendem aos necessitados. Nessa categoria incluem-se as fundações Volkswagen (Alemanha), Ford e Rockefeller (EUA), Agnelli (Itália) e Nobel (Suécia), dentre outras.

³ MESTRINER, Maria Luiza. Estado entre a Filantropia e a Assistência Social. São Paulo: Ed. Cortez, 2001.

3.2. A RSE NO BRASIL⁴

A Santa Casa fundada por Brás Cubas, no ano de 1543, na Capitania de São Vicente (Vila de Santos), foi a primeira entidade brasileira voltada ao atendimento dos desamparados.⁵ A instituição espalhou as “santas casas” e serviu de modelo para outras organizações. As esmolas recebidas eram convertidas em pequenos dotes para os órfãos e caixões para os pobres.

Também funcionando desse modo vieram depois: o Mosteiro de São Bento (1598), a Ordem dos Frades Menores Franciscanos (1640) e outras. Bastante diferente da ação social de hoje, os voluntários tinham o objetivo de catequizar. Com o fluxo de imigrantes vieram as sociedades de socorro, com fins médicos, beneficentes e de amparo social. Multiplicaram-se também as instituições mantidas por batistas, espíritas e evangélicos.

Com o passar dos anos as instituições se modernizaram e, hoje, além da ajuda humanitária, passaram a patrocinar eventos, shows, projetos educacionais para a formação de mão-de-obra, desenvolvimento comunitário e geração de renda, entre outros.

Dados recentes (junho / 2002), apresentados em publicação do IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, revelam que, hoje, 59% das empresas brasileiras promovem ações sociais e 74% delas por motivos estritamente humanitários, segundo declaram. Ou seja, não o fazem motivadas a favorecer, de algum modo, seus negócios. E mais: esse expressivo número está crescendo em larga escala desde o início dos anos 90.

O crescimento do número de empresas interessadas nos projetos sociais se deve à conscientização dos empresários de que precisam agir rápido e fazer algo pelo país, preenchendo a lacuna deixada pela falência do Estado em prover o bem-estar social, pois, caso contrário, num futuro próximo, verão seus mercados minguarem.

A publicação do IPEA apresenta também uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos e pelo jornal Valor Econômico com consumidores brasileiros, mostrando que 22% dos entrevistados prestigiam ou punem empresas pelo seu comportamento social. Entre as atitudes empresariais que mais estimulam a admiração do consumidor aparece, em primeiro lugar, a contratação de portadores de deficiência, com 43% dos votos, seguida pela colaboração com escolas, postos de saúde e entidades sociais da comunidade, opções estas de 42% dos entrevistados, e manutenção de cursos de alfabetização para funcionários e familiares, que recebeu 28% das escolhas.

⁴ A Iniciativa Privada e o Espírito Público – Um Retrato da Ação Social das Empresas do Sudeste Brasileiro. IPEA, 2000.
MELO NETO, Francisco Paulo, FROES, César. Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial – A Administração do Terceiro Setor.
Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.
REVISTA T&D: Desenvolvendo Pessoas – Times do Bem. Novembro, 2001.

⁵ Irmandade da Santa Casa de Misericórdia, São Paulo – Histórico.
Ver site da instituição: <http://www.santacasasp.org.br/santascasas.htm>

3.3. SURGIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL - RSE

Nos últimos anos, uma evolução vem acontecendo: a RSE já faz parte do dia-a-dia dos negócios, como uma diretriz que interliga todas as suas ações. São vários os motivos dessa transformação:

1. EXPECTATIVA DA SOCIEDADE EM RELAÇÃO À POSTURA ÉTICA DAS EMPRESAS

Hoje, há cobrança de uma atuação responsável, como retribuição pelos lucros obtidos através da oferta de produtos e serviços.

2. AMADURECIMENTO PARA A DEMOCRACIA

As pessoas passam a exercitar o seu papel de cidadãos, estabelecendo uma relação mais igualitária tanto com os governantes como com todos à sua volta.

3. CONSCIENTIZAÇÃO SOCIAL

Cresce a consciência de que uma sociedade somente será cidadã se seus membros forem atuantes na área social. Já não basta ser, simplesmente, contribuinte e pagar impostos em dia. É preciso participar.

4. PRESENÇA DA MARCA / NOME DA EMPRESA

Ainda que a intenção não seja fazer da Responsabilidade Social um instrumento de *marketing*, empresas socialmente responsáveis têm mais espaço na mídia e são mais bem-vistas pela sociedade.

5. PODEROSO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO

Pessoas conscientes de sua responsabilidade social tornam-se melhores como colegas de trabalho, gerentes, colaboradores, pais, membros da sociedade.

6. AMPLIAÇÃO DE PROPÓSITO

O lucro não é mais visto como a única razão de ser de um negócio, mas trata-se do resultado da produção de um bem ou serviço necessário.

7. MUDANÇA DA RELAÇÃO EMPRESA X SOCIEDADE

A produção de um bem ou serviço não pode causar danos aos cidadãos. Não se aceita mais, por exemplo, contratar pessoas sadias para trabalhar na empresa e devolvê-las doentes à comunidade; utilizar recursos da natureza e provocar depredações ao meio ambiente; oferecer um produto de alta tecnologia ao mercado e no ambiente de trabalho manter um clima de pressão sobre a sua equipe; obter altos lucros e, ao mesmo tempo, remunerar mal os colaboradores.

8. VALORIZAÇÃO DA IMAGEM EMPRESARIAL

Uma postura de respeito ao homem e à natureza dá mais credibilidade a seu negócio, atrai investidores, melhora o desempenho dos empregados e projeta a empresa no mercado, valorizando sua imagem, seus produtos ou serviços.

A Responsabilidade Social passa, assim, a influenciar todas as ações da empresa. Isto significa ter responsabilidade nas relações com seus diversos públicos de interesse e atuar de forma a minimizar impactos negativos de seus produtos e processos no meio ambiente.

Como a sua empresa se encontra em termos de RSE?

“O segredo do sucesso passa por criar uma causa, não um negócio.”

Tom Peters, consultor de gestão

Sugerimos que você, empresário do Setor de Panificação, faça uma avaliação sobre como sua empresa se encontra em termos de Responsabilidade Social Empresarial.

Caso você esteja entrando em contato com o tema pela primeira vez, sugerimos que preencha o questionário Indicadores Ethos / ABIP, **Modelo Simplificado**.

Se você já tiver familiaridade com o assunto ou já estiver implantando ações de Responsabilidade Social em sua empresa, sugerimos que preencha o questionário Indicadores Ethos / ABIP, **Modelo Completo**.

Os questionários encontram-se à sua disposição nos sites da internet:

- ❖ ABIP – www.abip.org.br
- ❖ Instituto Ethos – www.ethos.org.br

Aqueles que assim o desejarem poderão avançar no procedimento “Registro das Práticas”, após terem preenchido o questionário de auto-avaliação – **Modelo Completo**. As instruções respectivas e o modelo de preenchimento se encontram no Anexo, ao final deste Guia.

4. Sustentabilidade⁶ e Responsabilidade Social Empresarial

4.1. O CONTEXTO EMPRESARIAL

Até os anos 80, as empresas conviviam com a seguinte realidade:

- ❖ Havia um mercado em expansão;
- ❖ Sem a concorrência dos produtos estrangeiros, que chegaram com o processo de globalização, as empresas nacionais garantiam seu crescimento simplesmente pelo aumento dos consumidores;
- ❖ As empresas repetiam o desempenho do passado, sem oferecer novidades;
- ❖ O reconhecimento aos empregados era feito por meio de salários e promoções;
- ❖ Não havia preocupação com a preservação do meio ambiente;
- ❖ O consumidor era pouco exigente em termos de qualidade e atendimento;
- ❖ Nos ambientes de trabalho, as informações eram privilégio da direção;
- ❖ Os sindicatos de trabalhadores, enfraquecidos, estavam praticamente ausentes no estabelecimento das relações de trabalho;
- ❖ As empresas não se sentiam responsáveis pela qualidade de vida das comunidades à sua volta.

A partir da década de 90, muitas mudanças ocorreram no mundo dos negócios, principalmente devido ao processo de globalização e ao rápido desenvolvimento da tecnologia da informação. Eis alguns exemplos:

- ❖ Aumentou muito a concorrência em todos os ramos de atividade;
- ❖ A oferta de produtos estrangeiros também aumentou, diminuindo as margens de lucro das empresas nacionais;
- ❖ Ocorreu uma maior organização das categorias profissionais e maior cobrança dos direitos do trabalhador;
- ❖ A clientela passou a exigir mais qualidade em produtos e atendimento;
- ❖ O desenvolvimento das telecomunicações facilitou o acesso às informações;
- ❖ Todos passaram a esperar que as empresas assumam responsabilidades em relação à preservação do meio ambiente;
- ❖ Ressurgem com força os sindicatos de trabalhadores retomando a prática de negociações com sindicatos patronais;
- ❖ As empresas passaram a ser reconhecidas como o instrumento mais importante para o crescimento individual e o desenvolvimento social.

Resumindo, hoje não é mais possível pensar em seu estabelecimento só como meio de obter lucros, mas como parte de um projeto maior, capaz de levar benefícios a todos e alcançando sempre melhores resultados. O sucesso do seu negócio também depende de uma troca responsável com o mundo à sua volta e do respeito por quem trabalha com você.

⁶ MELO NETO, Francisco Paulo, FROES, César. Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial – A Administração do Terceiro Setor. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.

Por outro lado, pode-se observar que a sociedade está se tornando cada vez mais solidária, desencantada do poder público para solucionar problemas sociais que se agravam a cada dia, como a violência urbana, a miséria, o desemprego, as deficiências na prestação de serviços de saúde e educação. Mais e mais pessoas estão apoiando causas de interesse social protagonizadas pela sociedade civil.

A razão de ser do seu negócio é ser produtivo e rentável, mas também, ao mesmo tempo, atendendo às necessidades humanas e contribuindo para o bem de todos.

4.2. SUSTENTABILIDADE E O TRIPLE BOTTOM LINE

No admirável mundo novo do terceiro milênio, a globalização impôs padrões internacionais de comportamento e desbancou algumas máximas da filosofia corporativista. O segredo não é mais a alma do negócio. O foco mudou: o sucesso do negócio, agora, exige transparência e legitimidade social. A prestação de contas à sociedade e a oferta de informações passam a ter importância crescente.

Foi-se o tempo em que bastava à empresa respeitar as leis, pagar impostos e observar normas de segurança e saúde para seus empregados. Exige-se hoje que ela contribua para a criação de uma sociedade mais justa, ou seja, que assuma responsabilidades perante a sociedade.

O conceito de sustentabilidade engloba três pilares: o econômico, o social e o ambiental. A sustentação da empresa do futuro ocorrerá por meio do equilíbrio entre esses pilares (*Triple Bottom Line*⁷ – significa, aproximadamente, “três critérios de avaliar o desempenho de um negócio”, ao invés de apenas um critério: o econômico). Em outras palavras: para que a empresa moderna se torne um empreendimento bem-sucedido, ela tem de atuar a partir da avaliação de fatores econômicos, sociais e ambientais.



O PILAR ECONÔMICO

O aspecto econômico abrange mais benefícios que os apresentados nos demonstrativos financeiros convencionais. Engloba fatores como: a geração de empregos diretos ou indiretos; o retorno dos investimentos para o negócio e para a comunidade; os investimentos na melhoria da cadeia produtiva; os impactos econômicos gerados pela abertura de novos negócios ou pelo fechamento de unidades da empresa.

⁷ *Triple Bottom Line* – procurar a tradução e a definição no Glossário, ao final deste documento.

O PILAR SOCIAL

O pilar social busca a promoção do bem-estar da força de trabalho; a defesa dos direitos dos trabalhadores e dos direitos humanos; a melhoria das condições de trabalho; o estreitamento das relações entre empresários e colaboradores; a implementação da diversidade, isto é, a contratação de pessoas discriminadas por qualquer tipo de preconceito – idade, deficiência física e outros; a promoção de programas para melhorar a qualificação desses grupos de pessoas.

O PILAR AMBIENTAL

Ao interagir com o meio ambiente, a empresa causa impactos que podem estar relacionados ao ar, à água, ao solo ou à biodiversidade de animais e vegetais. Hoje, todos sabem que a existência de um negócio também se justifica pelo seu compromisso com a preservação do meio ambiente.

Uma empresa ambientalmente responsável evita provocar danos ao meio ambiente e auxilia na sua preservação. Além do mais, divulga para outras empresas práticas e conhecimentos adquiridos sobre o tema.

Reflexão

Para se ter uma idéia da importância do que foi explicado até aqui, vamos citar parte do pronunciamento do sr. Philippe Reichstul, ex-presidente da Petrobras, na Mensagem aos Acionistas, divulgada no "Balanço Social 2000":

"A globalização desperta a cidadania e a consciência ecológica estimula o movimento ambientalista, que cobra vigilância e induz legislativos a formularem leis cada vez mais restritivas e exigentes em nosso mercado. Os dois vazamentos de óleo que protagonizamos no exercício findo (2000) – na Baía de Guanabara e no rio Iguaçu, no Paraná – foram exemplos dramáticos desse novo tempo. Nunca a Petrobras experimentou cobrança tão dura (e, convenhamos, justa) da sociedade em acidentes dessa natureza. Nunca enfrentamos uma prestação de contas tão severa em nossa história. São sinais dos novos tempos. Responsabilidade social passa a ser parte do negócio. É estratégia de sobrevivência."

AUTO-AVALIAÇÃO

E você, empresário do Setor de Panificação, que atua em um segmento tão importante da sociedade, como avalia sua atuação tendo em vista os pilares citados anteriormente?

SUA ATUAÇÃO TEM SIDO	
1. Tradicional, faço o que sempre fiz. Quem deve se preocupar com a pobreza e o meio ambiente é o governo.	<input type="checkbox"/>
2. Tenho me preocupado com esses temas e tenho lido notícias na imprensa a respeito.	<input type="checkbox"/>
3. Tenho praticado ações relacionadas a esses temas em minha empresa.	<input type="checkbox"/>

4.3. SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Existe uma equivalência entre os conceitos de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Empresarial, na medida em que a prática da RSE conduz naturalmente à Sustentabilidade Empresarial. Assim, para compreender melhor, aprofundar e tornar praticável a Sustentabilidade Empresarial, o caminho mais adequado é entender em detalhe os componentes da RSE. Nesse sentido, a contribuição do Instituto Ethos tem sido fundamental e eficaz pois, não apenas desenvolveu um modelo prático de RSE, como tem cuidado da necessária difusão do conceito.

O Instituto Ethos é uma entidade fundada em 1998, com a finalidade de *“ajudar as empresas a compreender e adotar o conceito de responsabilidade social no dia-a-dia de seu gerenciamento”*. O Instituto reúne hoje centenas de empresas que empregam quase um milhão de pessoas interessadas em atuar de forma ética e participar, ativamente, da responsabilidade social no país e no mundo.

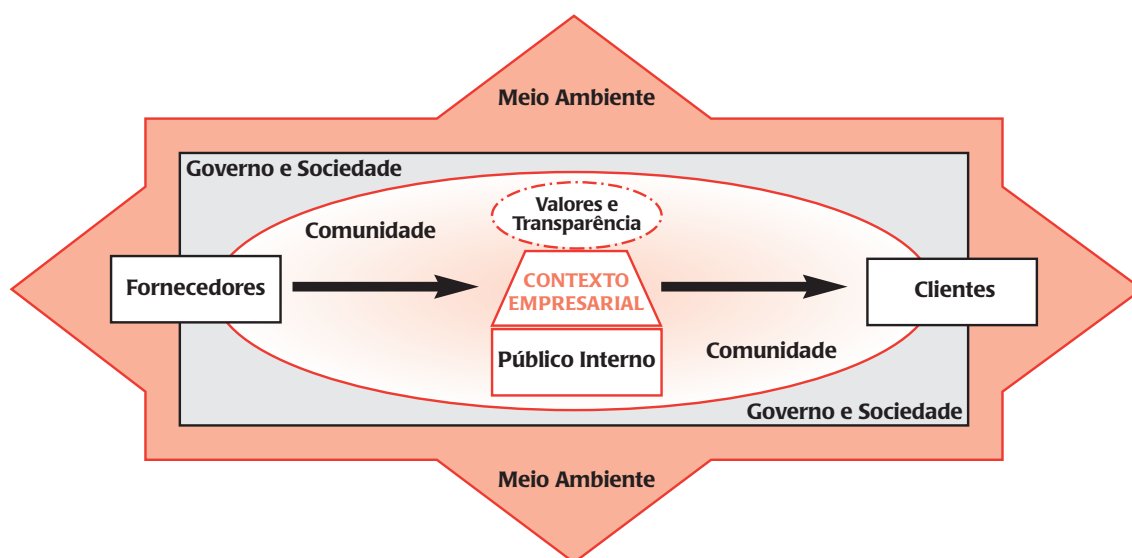
5. Os Sete Temas que compõem a RSE

Ciente da grande dificuldade em avaliar ações sociais empresariais e certo de que o desenvolvimento de uma metodologia de análise seria o primeiro passo para a melhoria da administração do assunto, o Instituto Ethos criou indicadores que passam a servir de parâmetros para a implantação da RSE no dia-a-dia da organização.

A definição dos indicadores, agrupados por afinidade em sete temas gerais, foi feita com base na análise de metodologias de avaliação adotadas no sistema ISO⁸, utilizadas por companhias e por organismos internacionais. Os Sete Temas definidos pelo Instituto Ethos são:

- 1. VALORES E TRANSPARÊNCIA**
- 2. PÚBLICO INTERNO**
- 3. MEIO AMBIENTE**
- 4. FORNECEDORES**
- 5. CLIENTES**
- 6. COMUNIDADE**
- 7. GOVERNO E SOCIEDADE**

O desenho a seguir identifica os sete temas da RSE e os inter-relacionamentos existentes entre si, podendo constituir-se em valioso auxiliar na compreensão dos temas e no seu envolvimento com a gestão dos negócios.



A seguir, passamos a definir cada tema, propiciando a você, empresário do Setor de Panificação, elementos para que, a partir deles, possa refletir sobre como está o seu negócio.

⁸ ISO – International Organization for Standardization. Consultar Glossário.

5.1. VALORES E TRANSPARÊNCIA

O que são valores

Valor é um conceito relativo, que tem várias aplicações. O valor utilitário é definido em decorrência da função do objeto – exemplo: o valor de uma faca é cortar, o valor do alimento é nutrir, o valor do dinheiro é o poder de compra. Valor estimativo envolve o sentimento que se tem por algo – exemplo: valor que um filho dá à caneta herdada do pai.

Há ainda os valores individuais, que não se referem a objetos, mas à visão de mundo. Durante sua formação, o ser humano vai adquirindo um conjunto de valores que passa a guiar sua conduta e a definir suas preferências. Esses valores são absorvidos do meio em que ele vive e variam de cultura para cultura.

No nível mais elevado dessa escala, encontram-se os valores éticos, que norteiam os princípios da conduta humana. Agir com ética nada mais é do que agir em conformidade com o que o outro e a sociedade esperam, ou seja, agir apropriadamente, atendendo às expectativas sociais.

No contexto da RSE, os princípios e valores de natureza ética têm como objetivo ajudar a empresa a ter um bom relacionamento com seus vários públicos, dentro e fora dela. Formam a base da cultura, norteiam sua conduta, definindo os comportamentos desejados. Propiciam senso de direção a cada integrante da empresa.

Quais são os seus valores?

O sucesso de qualquer nova ação que o seu estabelecimento empreenda depende de sua compatibilidade com os valores que estruturam o seu negócio. Por exemplo, se uma empresa quer uma administração participativa, a empresa deve ter valores como: respeito às opiniões dos colaboradores e necessidade de divulgação de informações aos mesmos. Os valores servem, também, para indicar quais questões devem ser mais importantes para o negócio. Exemplos: importância do cliente; qualidade em produtos e serviços; importância da motivação dos colaboradores.

Os valores influenciam também a comunicação da empresa com todos à sua volta, demonstrando publicamente o que ela pretende. Os *slogans* e as declarações dos objetivos da organização são portadores dessas mensagens.

Exemplos de missões que são portadoras dos valores das respectivas empresas:

EMPRESA	MISSÃO
Volkswagen	Oferecer um meio econômico de transporte particular.
IBM	Satisfazer à necessidade de resolução de problemas de negócios.
Embraer	Fornecer bens e serviços de elevado padrão tecnológico e de qualidade aos segmentos do mercado aeroespacial e de defesa mundial em que atua.
McDonald's	Servir alimentos de qualidade com rapidez e simpatia num ambiente limpo e agradável.
SEBRAE	Promover o desenvolvimento dos pequenos negócios visando o seu fortalecimento econômico e social, através da capacitação tecnológica e gerencial.

É importante refletir sobre os valores que inspiraram a definição de cada missão.

MISSÃO E VALORES – EM CONJUNTO – REPRESENTAM O CÓDIGO GENÉTICO DA EMPRESA

As organizações modernas, além daqueles vinculados à **operação dos negócios**, passaram a incluir dentre seus valores aqueles referentes à **Responsabilidade Social Empresarial**. O conjunto desses valores nos leva às seguintes categorias:

- ❖ Gerar benefícios para a sociedade;
- ❖ Propiciar a realização profissional de seus empregados;
- ❖ Recompensar os parceiros;
- ❖ Cuidar da preservação do meio ambiente;
- ❖ Gerar retorno para os investidores.

O que significa transparência

Praticar a transparência nos negócios envolve coerência entre o discurso e as práticas da organização, ausência de “jogos” nas relações, tratamento direto dos conflitos, ausência de encenação, compartilhamento de informações e abertura das “caixas pretas” às quais só alguns privilegiados tinham acesso.

Contempla também aceitar críticas e sugestões de terceiros, analisando-as e, a partir daí, eliminando práticas inadequadas e fazendo as mudanças necessárias.

Uma empresa transparente participa de negociações ganha-ganha. Não forja armadilhas para derrubar o outro. Suas posições e objetivos são apresentados de forma clara. Na busca de um caminho que atenda satisfatoriamente ambas as partes, expõe suas dificuldades de modo a promover equilíbrio em todos os seus processos de negociação: empregado / empresa; empresa / fornecedor; empresa / cliente.

A transparência empresarial se revela de forma mais concreta por meio do Balanço Social, instrumento de prestação anual de contas e de abertura das informações à sociedade sobre o desempenho da empresa em relação à Responsabilidade Social Empresarial e seus esforços em direção à Sustentabilidade.

A legitimação da empresa

Ter valores bem definidos, uma conduta respeitosa a todos, não abrindo mão de princípios éticos, e clareza quanto aos objetivos e compromissos da organização, são instrumentos de fortalecimento da legitimidade da empresa perante a sociedade que assim passa a reconhecer suas atividades como necessárias e úteis.

O código de ética da empresa orienta suas ações e sua conduta com todos aqueles com quem mantém relações.

“Devemos prometer somente o que podemos entregar e entregar mais do que prometemos.”

Jean Rozwadowski, presidente da MasterCard International

AUTO-AVALIAÇÃO

Os valores e a transparência é que devem orientar o gerenciamento do seu negócio.

ANALISE O SEU NEGÓCIO, REFLITA E FAÇA O SEGUINTE EXERCÍCIO
1. Você poderia definir quais são os valores da sua organização?
2. Seria capaz de descrevê-los para os seus diversos públicos?
3. Descreva esses valores e coloque-os em um cartaz para que todos possam vê-lo: colaboradores, clientes e fornecedores.
4. Discuta os valores descritos com seus colaboradores. Colha suas opiniões a respeito. Procure chegar a um consenso sobre o tema.

Utilize esta avaliação para melhorar a prática da RSE quanto a VALORES E TRANSPARÊNCIA em seu estabelecimento.

Dica: Que tal fazer um cartaz com os VALORES do seu negócio e colocar em local do estabelecimento no qual todos possam ver?

PRÁTICA EXEMPLAR

TEMA:	Valores e Transparência
INDICADOR:	Balanço Social
ESTABELECIMENTO:	Confeitaria Armelin

Descrição

A Confeitaria Armelin é basicamente uma empresa familiar privada e de médio porte. O Balanço Social da Armelin apresenta, anualmente, suas linhas de atuação social, traduzidas nas políticas e práticas de relações de trabalho e na interação com a sociedade. Ele é elaborado, baseado no modelo IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, visando promover a interação entre a Armelin, empregados e a sociedade como um todo, estimulando a reflexão sobre as ações da empresa no campo social.

O Balanço Social, em seu conteúdo, abrange temas relacionados à empresa, empregados e comunidade. A Armelin reafirma, no Balanço Social, seu compromisso de responsabilidade social com o bem-estar e segurança de seus empregados e com a comunidade em que está inserida.

Resultados / benefícios gerados

A elaboração do Balanço Social pode e deve tornar-se um instrumento vivo para as definições dos rumos a dar ao negócio, para se obter informações quanto à prática da Responsabilidade Social Empresarial e para a capacitação e motivação dos empregados, envolvendo-os no negócio.

Internamente, a visibilidade das ações possibilita ao empregado e, principalmente ao dono, coerência e transparência dos valores organizacionais adotados. Trabalho, confiança e responsabilidade são a sustentação da Armelin para seu desenvolvimento e aprimoramento constante.

Externamente, através da divulgação do seu Balanço Social, a Armelin conquistou o prêmio Responsabilidade Social, por duas vezes, nos anos 2001 e 2002, concedido pela Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul, que consiste na outorga do Selo Destaque.

Motivações

Ser reconhecida quanto à aplicação de seus compromissos com a Responsabilidade Social Empresarial ao longo dos 20 anos de existência. Os prêmios adquiridos em 2001 e 2002 são um grande estímulo para continuar e aprimorar a prática da Responsabilidade Social Empresarial.

Aprendizagens

Um fator fundamental para o sucesso dessa prática é a interação e articulação de diferentes colaboradores internos pela estruturação e realização do Balanço Social. A divulgação externa e também interna é medida imprescindível para que o Balanço Social tenha sucesso e possa atingir seu público-alvo. Acredita-se que esse processo promoverá, no público interno da Armelin, uma maior conscientização e aplicação dos valores da organização.

Recomendações para a replicação da prática

É importante criar internamente um grupo capaz de se ocupar da confecção do Balanço Social, recorrendo à ajuda externa, se necessário, como tem sido o caso da Armelin, que utiliza o apoio de um escritório de contabilidade para tal fim.

Pessoa de Contato

Nome: Cláudio Hister

Cargo / Função: Gerente

Telefone: (51) 3241-2487

E-mail: c420@terra.com.br

Raio X

Estabelecimento: Confeitaria Armelin

Razão Social: Armelin Sangalli e Cia. Ltda.

Nº Empregados: 32

Elaborado em: Março / 2003

Cidade - UF: Porto Alegre - RS

PRÁTICA EXEMPLAR

TEMA:	Valores e Transparência
INDICADOR:	Relações com a Concorrência
ESTABELECIMENTO:	Panificadora Lira & Lira

Descrição

A Panificadora Lira & Lira estimula a competição saudável e ética entre os concorrentes, atuando no combate à prática do comércio irregular e informal presente no setor. Esse combate tem sido efetivado junto à Associação Comercial com o apoio do SEBRAE e do Sindicato dos Panificadores, através de reuniões, palestras e esclarecimentos públicos. A empresa desenvolve políticas transparentes com o governo, entidades de classe e a sociedade em geral.

As atividades e os tipos de abordagem usados para debater com os concorrentes têm como um dos temas principais o estímulo ao associativismo e ao cooperativismo entre a classe, mesmo sabendo ser este um assunto de grandes polêmicas e resistências.

As reuniões realizadas com os concorrentes são marcadas pelos proprietários de estabelecimentos envolvidos diretamente no combate à prática informal, isto porque a forma de abordagem deve ser esclarecedora e tem como propósito a conscientização dos concorrentes quanto aos riscos, não só legais, mas de credibilidade junto aos clientes e de imagem perante a comunidade.

Resultados / benefícios gerados

Com um trabalho pautado na transparência, na ética e na idoneidade, a Panificadora Lira & Lira compartilha seus objetivos e estratégias tanto com seu público interno quanto com os agentes externos. A atuação direta sobre os órgãos governamentais e sobre a sociedade, alerta a população e amplia a informação sobre as práticas ilegais que ocorrem no Setor de Panificação causando danos à saúde das pessoas. Essa prática estimula a moralização do setor e a geração de renda formal para os trabalhadores, demonstrando compromisso com o País e a sociedade. O cliente, a comunidade e os empregados percebem e valorizam a diferença de uma empresa socialmente responsável (formal e ciente de seus deveres) de outra que não o é.

Motivações

A motivação da prática tem como base a competição leal, transparente e ética, que são elementos imprescindíveis para o ambiente saudável de mercado. O número crescente de panificadoras legalizadas é um fator motivador para continuar lutando pela causa. A formação do associativismo atuante é uma consequência que temos identificado a cada nova formalização de estabelecimento.

Aprendizagens

A atuação constante e persistente utilizando canais informais, que possibilitam a identificação de casos, tem proporcionado um diálogo cada vez mais consistente, consciente e satisfatório, capaz de mobilizá-los para uma ação efetiva de solução de problema.

Recomendações para a replicação da prática

Utilizar os canais informais de identificação de casos e tornar o debate oficial, via associações de classe. Atuar de forma persistente e paciente é importante para consolidar os relacionamentos, principalmente com a concorrência ilegal.

Pessoa de Contato

Nome: Orlando de Souza Lira
Cargo / Função: Proprietário
Telefone: (82) 336-2808

Raio X

Estabelecimento: Panificadora Lira & Lira
Razão Social: Lira & Lira Ltda.
Nº Empregados: 04

Elaborado em: Março / 2003
Cidade - UF: Maceió - AL

5.2. PÚBLICO INTERNO

Com a globalização dos negócios, o avanço tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma forte constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, é representado pelas pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que mantêm e conservam o que existe e são elas que geram e fortalecem as mudanças. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, gerenciam e dirigem os negócios.

Até há pouco tempo, falava-se em relações industriais, depois em administração de recursos humanos. Hoje se fala em **gestão de pessoas**, ou seja, gerenciar nelas as habilidades, capacidades intelectuais e emoções. É uma visão da pessoa não mais como um recurso de que a organização pode dispor, mas como um sujeito ativo, empreendedor, criador de inovação, um ser dotado de visão própria, sentimentos e inteligência.

Para motivar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e modo de gerenciar. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que sabem como criá-los, desenvolvê-los, melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas passam a fazer parte do elemento básico do sucesso empresarial. Fala-se hoje em estratégia de recursos humanos como a utilização deliberada das pessoas para ajudar a ganhar ou manter uma vantagem auto-sustentada da organização sobre a concorrência.

As pessoas dependem das organizações para atingir seus objetivos pessoais, para crescer e se tornar bem-sucedidas. As organizações também dependem das pessoas para operá-las, para produzir seus bens e serviços, para torná-las competitivas e para atingir seus objetivos. Há, portanto, uma relação mútua de dependência, com benefícios recíprocos.

Há algum tempo, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflitante. Acreditava-se que os objetivos das organizações (lucro, produtividade, redução de custos) eram incompatíveis com os objetivos das pessoas (bons salários, benefícios, conforto no trabalho, segurança no emprego, desenvolvimento e progresso pessoal). A idéia era de um jogo ganha-perde: se uma parte ganha algo é às custas da perda da outra. Entretanto, hoje está comprovado que, se a organização quer alcançar seus objetivos, precisa canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando. Compatibilizar benefícios das organizações *versus* objetivos das pessoas exige negociação, participação e soma de esforços.

A empresa socialmente responsável reconhece o valor do empregado e não se limita a respeitar os seus direitos estabelecidos na Legislação Trabalhista e nos padrões da Organização Internacional do Trabalho – OIT. Por outro lado, na realidade, os indivíduos também escolhem as empresas nas quais querem aplicar suas capacidades, não sendo simplesmente objeto de escolha das empresas. Em troca, esperam não só remuneração, mas atendimento às suas necessidades de crescimento humano e profissional. Procuram escolher empresas que praticam ações consistentes com seus valores.

Portanto, são mais respeitadas pela sociedade e, ao mesmo tempo, mais atraentes para os talentos humanos, aquelas empresas que praticam uma política justa e moderna de **gestão de pessoas**, estando incluídas nessa política:

- ❖ Plano de remuneração e benefícios compatível com o mercado e capaz de reter a mão-de-obra e manter os empregados satisfeitos;
- ❖ Segurança e estabilidade do empregado, através do estabelecimento de relações de parceria;
- ❖ Condições adequadas de trabalho, ou seja, eliminar situações de riscos, insalubridade ou quaisquer outras que ameacem a integridade física do empregado;
- ❖ Manutenção de um clima saudável entre a equipe, evitando-se situações que privilegiem determinadas pessoas em detrimento de outras;

- ❖ Relações sindicais. Aqui está implícito o reconhecimento da legitimidade das entidades de classe, com as quais a empresa procura estabelecer negociações, para a solução de demandas coletivas e alinhamento dos interesses empresa / empregado;
- ❖ Programas de reconhecimento. Estes devem contemplar não somente a recompensa pelo desempenho através de participação em resultados e promoções, como também através de ações de reconhecimento externo como, por exemplo, indicações para missões especiais, representação da empresa em eventos, etc.;
- ❖ Gestão participativa, que dá ao empregado a oportunidade de influir nos destinos da empresa, através do seu envolvimento na solução de problemas, e na conquista de metas estabelecidas em conjunto (dirigentes / empregados);
- ❖ Programas de desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados. Tais programas, além de promover a auto-realização dos empregados e melhorar a produtividade, vão dar-lhes mais chances de exercer outro emprego, se perderem o atual;
- ❖ A não utilização, direta ou indiretamente, de trabalho infantil, ou seja, de jovens com menos de 16 anos de idade, aceitando-se a possível oferta de trabalho a menores com idade entre 14 e 16 anos, na condição de aprendizes, desde que permaneçam na escola e seja garantida sua condição peculiar de desenvolvimento, conforme determina a legislação;
- ❖ Normas que inibam qualquer tipo de discriminação de pessoas nos processos de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração ou promoção de empregados;
- ❖ Estímulo à diversidade, oferecendo oportunidades iguais a todos, independentemente de diferenças de sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde, etc., com atenção especial aos membros de grupos que sofrem discriminação;
- ❖ Responsabilidade nas demissões, quando estas forem inevitáveis. A demissão não deve ser utilizada como o primeiro recurso para a redução de custos. Entretanto, se estas forem necessárias, devem ser feitas de forma criteriosa, levando-se em consideração aspectos como: facilidade de recolocação, idade, número de filhos, entre outros. A empresa deve também utilizar sua influência para auxiliar a recolocação dos empregados demitidos;
- ❖ Compromisso com o futuro dos empregados através da criação de mecanismos de complementação previdenciária, objetivando a redução do impacto da aposentadoria no nível de renda;
- ❖ Estímulo da participação dos aposentados em seus projetos sociais.

A constatação de que as empresas passaram a compreender melhor a importância do seu patrimônio humano pode ser feita através de alguns exemplos:

A Springer investiu US\$ 7,5 milhões no social em 1998, sendo que US\$ 1,1 milhão foi gasto no programa de educação para os funcionários; US\$ 1,7 milhão, no programa de participação nos resultados e US\$ 1,3 milhão nos programas de assistência médico-social-odontológica. Em resumo, foram investidos US\$ 4,1 milhões em ações de responsabilidade social.

O Grupo Gerdau investiu em 1998 o total de US\$ 9,7 milhões em ações sociais. Deste total, US\$ 2 milhões foram utilizados para financiar programas educacionais para os funcionários do grupo, o que é uma ação de responsabilidade social para o público interno.

AUTO-AVALIAÇÃO

ANALISE O SEU NEGÓCIO E RESPONDA	SIM	NÃO
1. Os empregados estão satisfeitos com seus salários?		
2. O pessoal tem plano de benefícios?		
3. Há política e procedimentos de prevenção de riscos da saúde e segurança no trabalho dos colaboradores?		
4. O ambiente de trabalho é amigável e sem tensões?		
5. Há programas de recompensa pelo desempenho dos colaboradores?		
6. Os colaboradores participam de decisões que afetam seu trabalho?		
7. Os empregados são treinados para realizar seus trabalhos e melhorar sua qualificação profissional?		
8. Há na equipe pessoas que sofrem discriminação pela sociedade?		
9. Há bom relacionamento com o sindicato dos empregados?		
10. As demissões seguem critérios justos?		

Utilize esta avaliação para melhorar a prática da RSE para com o PÚBLICO INTERNO em seu estabelecimento.

PRÁTICA EXEMPLAR

TEMA:	Público Interno
INDICADOR:	Compromisso com o Futuro das Crianças
ESTABELECIMENTO:	Confeitaria Domilu

Descrição

A Confeitaria Domilu apóia projetos educacionais já existentes e reconhecidos pela comunidade com o principal objetivo de promover a integração de crianças carentes com a sociedade, tirando-as das ruas e da marginalidade. O Lar Batista Esperança, principal entidade apoiada pela Confeitaria Domilu, é uma escola fundada e administrada pela Primeira Igreja Batista local e é constituída por aproximadamente 350 jovens entre 0 e 18 anos, na sua maioria órfãos e abandonados que residem no mesmo local, daí o nome de Lar.

O patrocínio da empresa ocorre por meio de doações que não são em espécie e sim na forma de alimentos, materiais escolares, roupas e sapatos, não tendo valor fixo mensal mas obedecendo a princípios básicos de educação, higiene e alimentação infantil.

O acompanhamento do projeto e o planejamento das doações a serem efetivadas pela empresa têm como base os relatórios semanais enviados pela Igreja Batista, administradora da escola. O empenho dos empregados é integral e gera um ambiente de solidariedade e harmonia na Confeitaria Domilu, além de minimizar o desperdício cada vez mais.

Resultados / benefícios gerados

Os resultados obtidos em projetos dessa natureza são a médio e longo prazo, entretanto, os proprietários acreditam que investir na educação e no desenvolvimento dos adolescentes é estar contribuindo com o crescimento sustentado do país.

Motivações

Várias questões motivam a exercer a cidadania empresarial: viabilizar o resgate da auto-estima dos jovens, ajudá-los na descoberta de seus talentos e potencialidades, bem como na realização de parte dos seus sonhos. Entretanto, ter passado por necessidades quando criança fez com que Maria de Lourdes, proprietária da Confeitaria, quisesse dividir o que conquistou e vem conquistando ao longo de sua trajetória de vida. Resume assim a proprietária sua emoção: "A energia positiva do olhar de cada criança nos estimula a continuar lutando e compartilhando cada vez mais".

Aprendizagens

Saber lidar com a diversidade e acreditar que o desafio, apesar de grande, é gratificante. Tanto os empregados quanto empresa e comunidade crescem e aprendem todos os dias. Conforme diz Maria de Lourdes: "Dar hoje é receber em dobro amanhã".

Recomendações para a replicação da prática

Estar certo de que cada um de nós pode e deve exercer a cidadania. Não doar dinheiro por ser fácil de desviar. Doar aquilo que você vê que é reconhecido no momento em que está fazendo: ver a felicidade de uma criança recebendo uma roupa, um sapato, um caderno e, claro, o alimento, sua fonte de sobrevivência.

Pessoa de Contato

Nome: Maria de Lourdes B. Fioreze
 Cargo / Função: Proprietária
 Telefone: (41) 338-7988

Raio X

Estabelecimento: Confeitaria Domilu
 Razão Social: Confeitaria Domilu Ltda.
 Nº Empregados: 06
 Elaborado em: Março / 2003
 Cidade - UF: Curitiba - PR

PRÁTICA EXEMPLAR

TEMA:	Público Interno
INDICADOR:	Comportamento Frente a Demissões
ESTABELECIMENTO:	Panificadora Fernandes

Descrição

Apesar de a Panificadora Fernandes ter apenas 6 anos de existência, seu reduzido número de demissões, apenas seis, pode ser creditado às práticas responsáveis da empresa em relação a esse tema, tendo como principal preocupação o respeito incondicional ao elemento humano. Antes de comunicar ao empregado demissionário de sua rescisão, a empresa, através de seu proprietário, faz uma identificação das oportunidades de recolocação junto aos parceiros e concorrentes. Todos os empregados demitidos até hoje pela panificadora foram recolocados imediatamente após sua rescisão.

Essa prática torna a demissão uma ação mais fácil de ser entendida pelo empregado e menos sofrida para a empresa, gerando um clima de harmonia e respeito entre as partes e principalmente entre os empregados que permanecem na empresa.

Embora a atual política de demissões tenha praticamente nascido com a empresa, a busca por seu aperfeiçoamento é constante, passando a ser adotada também pelos concorrentes e parceiros.

Resultados / benefícios gerados

Inexistência de reclamações trabalhistas.

A demissão deixa de ser vista pelo empregado como incapacidade pessoal e passa a ser compreendida como uma necessidade da empresa.

Motivações

A principal motivação é de caráter humanitário. O empregado demitido não sai com a auto-estima em baixa nem se sentindo incapaz, cria-se um elo de amizade e consideração, ao invés de ressentimento. Entretanto, o mais importante é acreditar que exercendo essa prática responsável se está resguardando a dignidade e a sobrevivência de uma família.

Aprendizagens

Um dos fatores de sucesso da prática é o reconhecimento de que a empresa possui princípios éticos que orientam sua atuação e fundamentam a imagem de solidez e confiança, sem descompasso entre seus procedimentos internos e externos. Saber se colocar no lugar do outro, agindo com o empregado da maneira que gostaríamos que agissem conosco.

Recomendações para a replicação da prática

Manter a transparência do processo. É importante assegurar informações tanto aos que se desligam quanto aos que permanecem na empresa, de maneira que se reafirmem os princípios éticos e o respeito aos colaboradores.

Pessoa de Contato

Nome: Wanderlei Aparecido Fernandes
 Cargo / Função: Proprietário
 Telefone: (61) 333-3112

Raio X

Estabelecimento: Panificadora Fernandes
 Razão Social: Wanderlei Aparecido Fernandes - me
 Nº Empregados: 07
 Elaborado em: Março / 2003
 Cidade - UF: Brasília - DF

PRÁTICA EXEMPLAR

TEMA:	Público Interno
INDICADOR:	Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho
ESTABELECIMENTO:	Pão Gostoso

Descrição

O ponto de partida para a implantação da prática foi um trabalho de comprometimento da direção com o envolvimento de todos os integrantes da empresa na criação de diretrizes de higiene, saúde e segurança, que passaram a nortear a atividade do estabelecimento.

Tudo começou com a participação em cursos de qualidade realizados pelo SEBRAE e pela Associação Comercial, quando a Pão Gostoso passou a adotar o modelo de gestão pela Qualidade Total através do programa 5S (seleção, organização, limpeza, saúde e autodisciplina). As ferramentas e técnicas propostas por esse modelo passaram a ser utilizadas na empresa e alteraram positivamente as condições de trabalho.

As informações sobre a evolução do modelo e seus resultados, as práticas adotadas e o papel de cada um vêm fazendo parte constante de campanhas especiais e ganham espaço destacado nos quadros de avisos da empresa. A partir da implementação do novo modelo, foram adotados novos sistemas de acompanhamento e controle.

Resultados / benefícios gerados

Eliminação de retrabalho e desperdícios, alcançando ganhos de produtividade e qualidade. Melhora significativa do ambiente de trabalho, criando ainda um sentimento de conservação e manutenção do patrimônio da empresa.

Motivações

A principal motivação para o desenvolvimento dessa prática foi a perspectiva de alterar positivamente os resultados em termos de higiene, organização e saúde dos empregados, num processo que envolve toda a empresa. Outro fator que merece destaque é a facilidade de diálogo da direção com os empregados e dos empregados entre si.

Aprendizagens

A organização, o planejamento e o controle de todos os processos com foco em segurança e saúde são fundamentais para que a prática seja bem-sucedida. Criar mecanismos de verificação constante, com realização de auditorias que acompanhem o cumprimento das ações planejadas e o envolvimento efetivo de todo o quadro de pessoal é um fator indispensável para atingir a meta estabelecida.

Recomendações para a replicação da prática

As metas a serem adotadas devem ser assumidas primeiro pela direção e a seguir por todas as áreas da organização. Devem ser realistas e oferecer uma visão de curto, médio e longo prazo. As ações de comunicação devem estar permanentemente ligadas às ações efetivas e vinculadas à realidade dos empregados, pois elas só são conscientizadoras quando se baseiam em números e fatos concretos.

Pessoa de Contato

Nome: Ana Maria Mendonça Menezes

Cargo / Função: Proprietária

Telefone: (82) 325-2710

E-mail: paogostososal@ig.com.br

Raio X

Estabelecimento: Pão Gostoso

Razão Social: Pão Gostoso Indústria e Comércio de Alagoas Ltda.

Nº Empregados: 08

Elaborado em: Março / 2003

Cidade - UF: Maceió - AL

5.3. MEIO AMBIENTE

O cuidado com a natureza é responsabilidade de todo ser humano. Entretanto, a responsabilidade da empresa é ainda maior, uma vez que as trocas que faz com o meio ambiente têm conseqüências que afetam a todos.

Gerenciar com responsabilidade ambiental é procurar reduzir as agressões ao meio ambiente e promover melhoria das condições ambientais.

Um indicador de que a empresa tem consciência de sua responsabilidade ambiental é o tipo de relacionamento que mantém com os órgãos de fiscalização, que se espera seja pautado na transparência e na parceria, com vistas à melhoria do sistema de proteção ambiental.

A conscientização da responsabilidade ambiental é a base que sustenta comportamentos preventivos, uma vez que a empresa consciente procura divulgar os conhecimentos adquiridos e suas intenções de proteção ambiental tanto internamente quanto para a cadeia produtiva e para a comunidade.

A ação ambientalmente consciente deve se guiar por padrões nacionais e internacionais, tendo como exemplo a ISO 14.001, norma internacional relativa à preservação do meio ambiente.

A empresa vista como um sistema

A empresa é um sistema que importa insumos do meio ambiente, processa esses insumos, produzindo algum tipo de bem ou serviço, que exporta para o ambiente, a fim de atender a determinada necessidade da sociedade. Entre os insumos, encontram-se:

- ❖ Energia;
- ❖ Matéria-Prima;
- ❖ Água.

A atuação ambientalmente responsável começa com o cuidado na aquisição e utilização desses insumos na empresa. Evitar o desperdício prejudica menos o meio ambiente.

Ao entregar para o cliente o seu produto ou serviço, a empresa devolve também ao meio ambiente:

- ❖ Embalagens;
- ❖ Materiais não utilizados, convertidos, muitas vezes, em agentes poluidores do ar, da água e do solo.

O impacto ambiental negativo pode ser reduzido através da utilização de produtos e embalagens recicláveis ou biodegradáveis e da redução do nível de poluição. A própria empresa pode adotar a prática de reciclagem dos refugos derivados de suas operações. Muitas empresas já fazem isso e, como conseqüência, geram outras fontes de lucro.

A conscientização leva a empresa a desenvolver projetos de preservação ambiental. Tal atitude é a sua retribuição pelo uso dos recursos que retira da natureza e pelos danos causados por suas atividades ao meio ambiente.

Campanhas, programas educativos voltados para seus empregados, comunidade e público em geral, bem como engajamento em iniciativas de educação ambiental são ações que a empresa ambientalmente responsável pode empreender, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida no planeta.

AUTO-AVALIAÇÃO

ANALISE O SEU NEGÓCIO E RESPONDA	SIM	NÃO
1. As ações de preservação do meio ambiente fazem parte da rotina?		
2. As embalagens utilizadas são biodegradáveis?		
3. É feita coleta seletiva de lixo?		
4. Há divulgação ou participação em campanhas de preservação do meio ambiente?		

Utilize esta avaliação para melhorar a prática da RSE referente ao MEIO AMBIENTE no seu estabelecimento.

PRÁTICA EXEMPLAR

TEMA:	Meio Ambiente
INDICADOR:	Racionalização do Uso de Recursos Críticos
ESTABELECIMENTO:	Panificadora e Confeitaria Esplendor

Descrição

A Panificadora Esplendor em seus 40 anos de existência tem investido na atualização tecnológica, visando reduzir e substituir insumos que impactam o meio ambiente, bem como desenvolvido programa de reutilização de resíduos e redução de desperdícios.

Várias ações são realizadas junto ao público interno e à comunidade para estimular a educação ambiental, desde a promoção de treinamentos e seminários, até a participação em projetos ligados à preservação do meio ambiente. Dentre as ações de compromisso com a causa ambiental podemos citar: a troca do forno a lenha pelo a gás, o treinamento teórico e prático dos empregados quanto à reciclagem e separação adequada do lixo. Merece destaque a criação de uma esteira rolante capaz de transportar a matéria-prima, na quantidade exata, do almoxarifado até o local de fabricação dos produtos. Tal processo foi responsável não só pela redução do desperdício como também pela maior higiene na manipulação da matéria-prima, uma vez que é ensacada nas porções adequadas e entregues para manuseio apenas no momento da fabricação do produto. A empresa mobiliza seus fornecedores e colaboradores para o cumprimento das normas ambientais e disponibiliza seu conhecimento em redução de impactos ambientais para os concorrentes.

Resultados / benefícios gerados

A adoção de uma postura responsável perante as questões ambientais trouxe como benefícios a racionalização do processo de produção e o comprometimento dos empregados com a causa ambiental: nos treinamentos, na reciclagem e separação do lixo e na elaboração de sugestões para redução de desperdício.

Motivações

O reconhecimento da comunidade, dos empregados e dos clientes quanto à adoção de práticas de preservação ambiental adotadas pela panificadora são fatores que motivam a continuidade das ações. Outra fonte de motivação é a possibilidade de conscientização e mobilização dos empregados para as questões de preservação.

Aprendizagens

Desenvolveu-se a consciência de que o respeito ao meio ambiente é algo de grande importância, pois garantirá a sustentação do planeta. O que se fizer hoje garantirá um futuro melhor ou pior, só dependerá de como se agir.

Recomendações para a replicação da prática

Mesmo tendo que investir, adotar medidas que reduzam o impacto no meio ambiente. Treinar e **aperfeiçoar sempre, mantendo a empresa atualizada**. Tudo isso possibilitará um futuro melhor para o planeta e garantirá um reconhecimento dos parceiros e da sociedade.

Pessoa de Contato

Nome: Marisa Cristina Matioski Brotto

Cargo / Função: Proprietária

Telefone: (41) 256-3191

E-mail: esplendorpancon@bol.com.br

Raio X

Estabelecimento: Panificadora e Confeitaria Esplendor

Elaborado em: Março / 2003

Razão Social: Panificadora e Confeitaria Esplendor Ltda.

Cidade - UF: Curitiba - PR

Nº Empregados: 06

PRÁTICA EXEMPLAR

TEMA:	Meio Ambiente
INDICADOR:	Educação Ambiental
ESTABELECIMENTO:	Panificadora Santa Clara

Descrição

A Santa Clara adota como política o apoio a projetos ambientais educativos já existentes na região onde está sediada. Existe uma ampla mobilização da empresa junto aos empregados, fornecedores e clientes nas campanhas e projetos ambientais a favor das seguintes causas:

a) limpeza das praias – a empresa participa ativamente do programa de conscientização da população da importância da limpeza das praias, implantado com a participação das universidades e escolas locais que ensinam aos alunos que ao freqüentarem a praia devem levar saquinhos de lixo. Neste projeto a Santa Clara e seus fornecedores contribuem doando sacos de lixo tanto para os alunos quanto para os clientes;

b) coleta seletiva de lixo – outro projeto apoiado pela empresa e seus parceiros é a coleta seletiva do lixo onde sua classificação já é realizada. Foram instaladas lixeiras nas ruas e na empresa, colaborando assim com a preservação do meio ambiente e viabilizando a campanha de coleta de vidros e latas para reciclagem;

c) combate à dengue – dia 23/11/2002 houve uma paralisação da cidade no combate à dengue que contou com a participação de 5.000 voluntários e a empresa, junto com seus fornecedores, ofereceu lanche a todos que trabalharam no projeto.

As ações implementadas até o momento podem ser consideradas parte de um programa de promoção do desenvolvimento sustentável na comunidade de Vila Velha, ES. Tais ações contam com a participação de empregados da Santa Clara, de fornecedores e de representantes da comunidade local em todo o processo – do planejamento à avaliação das atividades.

Resultados / benefícios gerados

Houve redução dos problemas de saúde e dos índices de incidência da dengue.

Os moradores fortaleceram suas organizações comunitárias e desenvolveram uma sólida consciência de seus problemas ambientais e de saúde pública, assimilando noções de cidadania.

Motivações

A principal motivação da empresa foi a possibilidade de um trabalho em efetiva parceria com a população, para a promoção do desenvolvimento local e da consciência ecológica.

Aprendizagens

A participação de todos os atores no processo é algo imprescindível e possibilita um aprendizado importante que é o de saber lidar com a diversidade, visando transformações sociais e ambientais de interesse comum.

Recomendações para a replicação da prática

Estabelecimento de parcerias que viabilizem as ações e potencializem os resultados, com vistas a desenvolver ações eficazes que agreguem valor para as comunidades.

Manutenção de canais permanentes de diálogo com a comunidade, o que ajuda a promover ajustes e a corrigir falhas do projeto.

Pessoa de Contato

Nome: João Manoel Binda
Cargo / Função: Proprietário
Telefone: (27) 3200-2018

Raio X

Estabelecimento: Panificadora Santa Clara
Razão Social: Santa Clara Alimentícios Ltda.
Nº Empregados: 22

Elaborado em: Março / 2003
Cidade - UF: Vila Velha - ES

5.4. FORNECEDORES

Todo empreendimento socialmente responsável deve estabelecer uma parceria com seus fornecedores, o qual inclui:

- ❖ Transparência em suas ações;
- ❖ Cumprimento dos contratos estabelecidos;
- ❖ Contribuição para o desenvolvimento dos fornecedores;
- ❖ Utilização do seu código de ética para orientar a solução de conflitos de interesse;
- ❖ Incentivo aos fornecedores para que estes assumam compromissos de responsabilidade social;
- ❖ Incentivo aos fornecedores e parceiros a aderirem ao movimento de erradicação da exploração de crianças e adolescentes.

Uma estratégia interessante é a empresa divulgar seus valores pela cadeia de fornecedores, empresas parceiras e serviços terceirizados. Um critério de seleção de parceiros pode ser a exigência de que os trabalhadores terceirizados tenham condições de trabalho semelhantes às de seus próprios empregados. A empresa deve evitar terceirizar serviços para organizações onde haja degradação das condições de trabalho.

O desenvolvimento de fornecedores pode se dar através de consultoria prestada a seus processos produtivos e ao seu modelo de administração. Podem também ser oferecidos treinamentos aos funcionários das empresas fornecedoras, transferindo a eles conhecimentos técnicos e valores éticos de responsabilidade social.

AUTO-AVALIAÇÃO

ANALISE O SEU NEGÓCIO E RESPONDA	SIM	NÃO
1. Os fornecedores são tratados como parceiros?		
2. Os compromissos com os fornecedores são respeitados?		
3. Todos contribuem para melhorar a qualificação de seus fornecedores?		

Utilize esta avaliação para melhorar a prática de RSE para com FORNECEDORES do seu estabelecimento.

PRÁTICA EXEMPLAR

TEMA:	Fornecedores
INDICADOR:	Relação com Trabalhadores Terceirizados
ESTABELECIMENTO:	Pão Chic

Descrição

Além dos empregados, a empresa conta com um corpo de trabalhadores terceirizados que atuam temporariamente na produção: são confeitores especializados em fabricar produtos mais elaborados. Portanto, eles são incorporados no processo de fabricação como formadores e são responsáveis em treinar os empregados no próprio local de trabalho. Essa prática garante maior aceitação e respeito profissional aos terceiros, além de proporcionar o aperfeiçoamento dos empregados da empresa.

Os terceirizados contribuem com a fabricação de diferentes produtos da empresa e acrescentam novos conhecimentos à equipe, gerando aprendizado conjunto. Tal composição forma uma parceria equilibrada entre as partes e que marca o relacionamento da empresa com todos os terceirizados. A empresa não faz distinção para os terceirizados quanto ao tratamento conferido a seus empregados, fornecendo transporte e alimentação. É importante ressaltar que os terceirizados usufruem de uma remuneração justa e compatível com a praticada internamente.

Resultados / benefícios gerados

Ganho de produtividade e construção de uma equipe onde todos se sentem pertencentes e comprometidos com a organização.

Motivações

Tratar a todos de maneira igual e justa faz parte da declaração de valores da empresa, assim como o compromisso com a ética e o respeito no relacionamento com os clientes, empregados e fornecedores.

Aprendizagens

A igualdade de tratamento, a comunicação aberta e a oportunidade de crescimento oferecidas aos terceirizados fazem parte da cultura da empresa. Essa filosofia, que se estende a todos os parceiros da empresa, foi decisiva para o sucesso da prática. Estimulou o compromisso e a responsabilidade dos funcionários, permitindo o alinhamento e respeito aos valores, políticas e comportamentos dos mais valorizados pela empresa. Ao tratar todos os seus funcionários como parceiros, a empresa pôde constatar o quanto o relacionamento com seus diversos públicos impacta sua organização e promove um clima favorável de trabalho.

Recomendações para a replicação da prática

O relacionamento estabelecido pela Pão Chic com seu corpo de trabalhadores terceirizados é pautado pelo respeito. Envolver esses colaboradores nas ações da companhia (programas de voluntariado, qualidade de vida, treinamentos, festas, eventos, etc.) e comunicar indistintamente os objetivos e realizações da empresa são de grande importância para a continuidade da prática.

Atitudes simples de inclusão garantem a disseminação da cultura organizacional e o comprometimento dos trabalhadores de empresas terceirizadas com as metas estabelecidas, gerando maior cooperação e motivação profissional. Estender aos terceirizados os benefícios oferecidos aos funcionários também é uma medida inclusiva.

Pessoa de Contato

Nome: Carlos Henrique Souza Pinto

Cargo / Função: Proprietário

Telefone: (27) 3337-4588

E-mail: paochik.vix@zaz.com.br

Raio X

Estabelecimento: Pão Chic

Razão Social: Pão Chic Comercial Ltda.

Nº Empregados: 16

Elaborado em: Março / 2003

Cidade - UF: Vitória - ES

5.5. CLIENTES

É importante conhecer alguns procedimentos que conduzem à prática da responsabilidade social no trato com os clientes e consumidores:

- ❖ Desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis em termos de qualidade e segurança para o consumidor;
- ❖ Eliminação de riscos de danos à saúde dos usuários ou mesmo de outras pessoas que tenham contato com o produto;
- ❖ Instruções que garantam o uso adequado do produto;
- ❖ Alinhamento dos interesses da empresa com os dos clientes, buscando a satisfação de suas expectativas e necessidades;
- ❖ Informações sobre os riscos potenciais dos produtos.

A empresa produz cultura e influencia o comportamento de todos. Por isso seu processo de comunicação com o público deve ter um cunho educativo.

DEVE-SE EVITAR:

- ❖ Propagandas enganosas, que criam expectativas de qualidade além do que podem oferecer os produtos ou serviços;
- ❖ Desconforto ou constrangimento dos clientes ao adquirir produtos ou serviços.

A importância do atendimento

A empresa socialmente responsável não oferece apenas qualidade durante o processo de venda, mas em toda sua rotina de trabalho.

ANTES DA VENDA

- ❖ A empresa deve fornecer aos seus clientes e consumidores produtos ou serviços que atendam às suas necessidades.

DURANTE A VENDA

- ❖ A qualidade pressupõe o atendimento à conveniência do cliente e não à conveniência da empresa. As instalações, as políticas, os procedimentos e os processos de comunicação devem dizer ao cliente: "Estamos aqui para atender a você, **cliente**, que é nossa razão de ser".

DEPOIS DA VENDA

- ❖ Ouvir e atender possíveis sugestões e reclamações dos clientes, e prestar-lhe a assistência necessária a partir de suas opiniões, faz o produto ou serviço melhorar sempre.

Faz parte das atribuições da empresa socialmente responsável promover ações que melhorem a credibilidade, a eficiência e a segurança dos produtos e serviços, observando normas técnicas cabíveis como, por exemplo, as normas da ABNT e as prescrições da Vigilância Sanitária.

AUTO-AVALIAÇÃO

ANALISE O SEU NEGÓCIO E RESPONDA	SIM	NÃO
1. Os clientes contam com a oferta de bons produtos?		
2. Os prazos de validade são obedecidos?		
3. Há instruções de uso nas embalagens?		
4. O estabelecimento tem a confiança da clientela?		
5. O atendimento ao cliente é cordial?		
6. As reclamações dos clientes são ouvidas e trabalhadas?		

Utilize esta avaliação para melhorar as práticas de RSE para com os CLIENTES no seu estabelecimento.

PRÁTICA EXEMPLAR

TEMA:	Clientes
INDICADOR:	Excelência do Atendimento
ESTABELECIMENTO:	Padaria Pão & Pão

Descrição

O gerenciamento de atendimento da Padaria Pão & Pão, tem como objetivo garantir a plena satisfação do cliente em suas expectativas, reclamações e solicitações, fortalecendo a fidelização do cliente e o estreitamento do seu relacionamento com a panificadora. O sistema envolve, de forma integrada, todos os empregados da panificadora. O relacionamento entre a empresa e seus clientes tem como base primordial os valores da cultura, como ética, transparência, respeito, confiança, compromisso com a saúde e a qualidade dos produtos e da marca, que vêm sendo demonstrados ao longo do tempo.

Para que os clientes possam pedir informações, fazer sugestões, reclamações e comentários, a empresa disponibiliza canais de atendimento via telefone através de um Telemarketing Ativo.

A degustação dos produtos fabricados pela panificadora está sempre sendo estimulada no dia-a-dia pois é através dela que são identificadas as preferências de cada cliente e obtida sua avaliação a respeito dos produtos (já existentes e novas criações) e do atendimento. Dispõe de *mailing* da clientela e costuma enviar unidades inteiras de produtos preferidos por certos clientes, para degustação e avaliação, ficando eles com a mercadoria para consumo.

A prática de atendimento, ao ter como foco principal o cliente, visa não apenas atender a todas as suas necessidades, mas superar suas expectativas. Para alcançar essa meta, investe no comprometimento e na capacitação das equipes, e no contínuo aprimoramento dos produtos, serviços, processos e comunicação.

Resultados / benefícios gerados

A fidelização dos clientes é o benefício imediato que se obtém com a aplicação da prática.

A panificadora consolidou-se como uma empresa comprometida com a transparência no relacionamento e, principalmente, com a qualidade e diversificação de produtos, bem como com o respeito aos seus clientes.

Motivações

A proteção aos direitos do consumidor é de relevante importância no mundo moderno. Traz como implicação direta a necessidade sistemática em saber lidar com clientes cada vez mais exigentes, com acesso a uma imensa diversidade de produtos e serviços similares.

A busca da melhoria contínua no atendimento e na prestação de serviços, a postura de transparência no relacionamento e de respeito aos anseios dos clientes são firmes compromissos da empresa, refletidos na atitude diária de toda a equipe da panificadora.

Aprendizagens

A utilização dos canais de atendimento assegura à panificadora a oportunidade de conquistar e, quando for o caso, reconquistar a confiança do cliente, esgotando todas as tentativas de solução de eventuais problemas e de evitar possíveis dissabores e perda de imagem.

Recomendações para a replicação da prática

É responsabilidade da empresa, uma vez implantada a prática de excelência do atendimento, efetivar a grande maioria das demandas dos clientes, fazendo constantemente um exame cuidadoso das necessidades de aprimoramento de seus produtos e serviços. Tal avaliação deve ter por parâmetros as informações sobre as reclamações, sugestões e dúvidas encaminhadas, priorizando o atendimento às necessidades dos clientes e adotando medidas que solucionem definitivamente as questões.

Pessoa de Contato

Nome: Sandra Mello Tresbich

Cargo / Função: Proprietária

Telefone: (51) 3333-1212

E-mail: paoepao@cpovo.net

Raio X

Estabelecimento: Padaria Pão & Pão

Razão Social: Reno Indústria de Alimentos Ltda.

Nº Empregados: 21

Elaborado em: Março / 2003

Cidade - UF: Porto Alegre - RS

PRÁTICA EXEMPLAR

TEMA:	Clientes
INDICADOR:	Excelência do Atendimento
ESTABELECIMENTO:	Pão da Serra

Descrição

A gestão do atendimento ao cliente adotada na panificadora Pão da Serra é fruto de um modelo de gestão bastante abrangente, que se inicia com a reorganização da empresa, passando pelo desenho de sua estrutura, eliminação de desperdício, gerenciamento e padronização dos processos de produção, até chegar ao gerenciamento da rotina que visa garantir a qualidade no atendimento, adotando conhecimentos básicos para encantar o cliente. Além disso, o treinamento e o aperfeiçoamento sistemático da equipe de vendas são fatores indispensáveis para o sucesso no cumprimento das ações e das metas planejadas.

De posse do planejamento e dos indicadores de desempenho das metas traçadas, a Pão da Serra faz o acompanhamento quinzenal da evolução ou não dos indicadores, identificando as dificuldades e facilidades tanto de caráter técnico e de mercado quanto de relacionamento interpessoal. As reuniões de acompanhamento, com 3 horas de duração – grupo de 5 pessoas, são realizadas com todos os envolvidos, por uma psicóloga organizacional, terceirizada, que além do papel de mediadora, exerce o papel de conciliadora de eventuais conflitos pessoais que estejam dificultando o relacionamento com o público interno e externo. O fato de a psicóloga ser externa à empresa facilita a condução das atividades com os empregados, viabilizando melhorias de comportamento e de processos, alterando, sempre que necessário, o planejamento.

Uma ação inserida no atendimento, que mobiliza e motiva os empregados, é a avaliação do atendimento efetuada por um cliente “fantasma” que todo mês visita a panificadora fazendo perguntas ao atendente. Tais perguntas são previamente estabelecidas pela direção da empresa. Os empregados não conseguem identificar essa pessoa e os resultados têm sido bastante satisfatórios.

O sistema de atendimento ao cliente adotado envolve, de forma integrada, todos os empregados da panificadora. O estabelecimento de um padrão de atendimento é uma diretriz importante do projeto. Promove o desenvolvimento de habilidades básicas e o aprendizado de conteúdo técnico, que garantem o cumprimento do modelo.

A fidelização dos clientes é o benefício imediato que se obtém com a aplicação da prática, além do aumento da média de consumo por cliente que é 72% acima da média do setor.

A prática de atendimento investe no comprometimento e na capacitação das equipes, e no contínuo aprimoramento dos produtos, serviços, processos e comunicação.

Resultados / benefícios gerados

A implantação deste projeto permitiu à Pão da Serra, em seus dois anos de existência, conquistar uma posição de destaque no mercado onde atua.

A padronização do *mix* de produtos possibilita a criação de ambiente adequado para inovar e desenvolver novos produtos. Márcio Rodrigues afirma que: “A panificadora tem um processo artesanal de produção e necessita de uma dinâmica capaz de inovar e renovar os produtos ofertados. Isso é fundamental para sua sobrevivência”.

Motivações

Este investimento da Pão da Serra foi motivado principalmente pelo desafio de conquistar a fidelidade de seus clientes. Em meio a tanta concorrência, oferecer um atendimento de alta qualidade é um fator decisivo na hora do consumidor optar por este ou aquele estabelecimento. Assim, a empresa empenhou-se em conhecer seus clientes para, a partir daí, proporcionar serviços diferenciados, personalizados e abrangentes, que fossem ao encontro das expectativas dos consumidores.

Aprendizagens

Investir em treinamento e aperfeiçoamento das pessoas certas e com talento gera resultados tangíveis e intangíveis para o negócio.

A troca de experiência entre os diversos públicos envolvidos na atividade da panificadora é rica e gratificante.

Recomendações para a replicação da prática

Determinação e coragem são fundamentais para se colocar um novo modelo em prática. Se funcionar em vários lugares, também funcionará no seu, basta querer e saber fazer as adequações necessárias a cada negócio.

Após a instauração das práticas, deve haver um acompanhamento contínuo e constante reciclagem. Indica-se ainda o estabelecimento de parcerias com fornecedores e a consolidação de uma comunicação clara e transparente, pois é ela quem reflete a imagem da empresa frente ao cliente.

Pessoa de Contato

Nome: Márcio José Rodrigues

Cargo / Função: Proprietário

Telefone: (31) 3223-6014

E-mail: rodrigues@padaria.net

Raio X

Estabelecimento: Pão da Serra

Razão Social: CMN Alimentos Ltda.

Nº Empregados: 30

Elaborado em: Março / 2003

Cidade - UF: Belo Horizonte - MG

PRÁTICA EXEMPLAR

TEMA:	Clientes
INDICADOR:	Excelência do Atendimento
ESTABELECIMENTO:	Pane Della Nonna

Descrição

A panificadora Pane Della Nonna, desde sua inauguração, em 1999, realiza pesquisas de satisfação junto a seus clientes, para assegurar-se de que proporciona atendimento e serviços de qualidade. Durante todo o ano, os serviços prestados são avaliados e os respondentes têm espaço para fazer reclamações, sugestões e comentários. As respostas são analisadas e as reclamações e sugestões geram ações corretivas e preventivas, de conhecimento dos clientes.

A panificadora definiu veículos de expressão dos seus valores com o propósito de traçar sua filosofia empresarial, a saber: “Oferecer uma completa linha de panificação, confeitaria e conveniência com produtos fabricados e comercializados dentro de rigorosos padrões de garantia de qualidade, associados a um atendimento eficiente e cordial, buscando a satisfação dos nossos clientes”. A prática diária dessa filosofia, de forma transparente e autêntica, é que é capaz de fidelizar os clientes.

Para que os clientes possam pedir e dar informações, fazer sugestões, reclamações e comentários, a empresa disponibiliza canais de atendimento via telefone e formulário próprio ofertado no caixa. Isso viabiliza a atualização constante dos dados dos clientes e, principalmente, a criação de um sistema automatizado de *marketing* de relacionamento capaz de:

- gerar informações a respeito do perfil de consumo de cada cliente;
- classificar o cliente por valor consumido;
- enviar mala-direta dirigida;
- identificar datas relevantes para cada cliente;
- verificar a frequência do cliente na panificadora, uma vez que os produtos têm código de barra e o sistema de cliente está interligado com toda a base de dados da empresa;
- apoiar entidades carentes que vão de creches a clínica geriátrica.

De posse das informações do sistema, a Pane Della Nonna criou um cartão fidelidade capaz de proporcionar atendimento diferenciado, possibilitando um relacionamento personalizado com os clientes. As sugestões dos clientes, no momento de sua adoção, são informadas a todos, quando da exposição do produto na panificadora. As reclamações são reconhecidas pela panificadora e, como forma de se redimir da falha, é oferecida uma cesta de pães ao reclamante e um convite para que ele retorne à empresa.

O modelo de atendimento adotado viabiliza fazer promoções com maior grau de assertividade e garante a fidelidade do cliente. Como exemplo, podemos citar a promoção Dia dos Pais onde cada comprador, no ato a compra, recebia um cupom para preencher seus dados pessoais e de seus pais, incluindo a preferência de 3 CDs.

O sorteio do cupom acontecia toda semana e o pai do ganhador recebeu, no Dia dos Pais, uma cesta de café da manhã com um dos CDs sugeridos, um cartão de homenagem do seu filho, além de uma mensagem enviada através de mensagem sonora ao vivo. Foram preenchidos 600 cupons em 30 dias e sorteadas cinco pessoas. Essa iniciativa mobilizou empregados, clientes, fornecedores e a comunidade local.

A Pane Della Nonna também apóia a comunidade local oferecendo diariamente 500 pães com manteiga para cinco entidades carentes que vão de creches a clínica geriátrica.

Resultados / benefícios gerados

A fidelização dos clientes é o ganho imediato que se obtém com a aplicação da prática, tornando a excelência do atendimento o grande diferencial competitivo da empresa.

Consegue-se também satisfação dos empregados e a criação de um ambiente de trabalho saudável.

Motivações

Ser reconhecido pelos clientes, atingindo com isso um percentual alto de contribuição deles tanto nas pesquisas quanto nas sugestões e reclamações.

Aprendizagens

Para Marco Faluba, o proprietário da panificadora, o grande aprendizado foi pessoal. "Entender as necessidades do empregado e adequar a linguagem ao seu nível foi uma tarefa difícil, porém gratificante".

Tomar como base pesquisas e índices que apontem comportamentos, demandas e expectativas dos clientes, confere maior segurança aos rumos e metas. O investimento em treinamento é fundamental para dar sustentação a qualquer modelo a ser adotado pela empresa.

Recomendações para a replicação da prática

Enxergar a empresa de fora para dentro e entender a necessidade do cliente, entregando-lhe os produtos e serviços exatamente dentro do que foi pedido.

Acreditar no negócio e definir o tamanho do seu empreendimento.

Pessoa de Contato

Nome: Marco Antônio Faluba

Cargo / Função: Proprietário

Telefone: (31) 3421-3999

E-mail: faluba.bh@terra.com.br

Raio X

Estabelecimento: Pane Della Nonna

Razão Social: Nonna Comercial Ltda.

Nº Empregados: 13

Elaborado em: Março / 2003

Cidade - UF: Belo Horizonte - MG

5.6. COMUNIDADE

A comunidade a que seu estabelecimento atende fornece-lhe a infra-estrutura, bem como o capital social, representado por seus parceiros, para tornar seus negócios viáveis. O investimento em ações que tragam benefícios para as pessoas à sua volta é um retorno justo, pelos lucros obtidos. Por outro lado, esse comportamento gera melhoria da imagem da empresa perante a comunidade.

Respeito aos costumes e à cultura local, contribuição em projetos educacionais e a divulgação de valores que aproximam seu empreendimento das pessoas ao redor, resultam na percepção, pelo público externo, de seu papel como agente de desenvolvimento social.

Um entrosamento saudável e dinâmico com os grupos representativos locais, na busca de soluções conjuntas para os problemas comunitários, vai fazer do seu empreendimento um parceiro da comunidade, reconhecido e considerado por todos.

Para seu estabelecimento agir em prol da responsabilidade social, deve ter como meta o bem-estar dos cidadãos com os quais convive.

Essa contribuição ocorre através de ações como:

- ❖ Apoio ou participação direta em projetos sociais promovidos por organizações comunitárias e ONGs – Organizações Não Governamentais;
- ❖ Destinação de verbas e recursos a instituições e projetos sociais;
- ❖ Constituição de institutos ou fundações de responsabilidade social, ou participação nos mesmos como co-patrocinador;
- ❖ Adoção de medidas que aumentem as experiências bem-sucedidas e fortaleçam as políticas públicas na área social;
- ❖ Desenvolvimento de projetos que direcionem suas competências para fortalecer a ação social, envolvendo empregados e parceiros;
- ❖ Incentivo ao trabalho voluntário dos empregados para atuar em projetos de caráter social.

AUTO-AVALIAÇÃO

ANALISE A CONDUTA DO SEU NEGÓCIO E RESPONDA	SIM	NÃO
1. A empresa participa de projetos sociais da comunidade?		
2. É política da administração promover ações de cunho social?		
3. A empresa ajuda na solução de problemas da comunidade?		
4. Há um bom entendimento com grupos representativos da comunidade?		

Utilize esta avaliação para melhorar as práticas de RSE junto à COMUNIDADE no seu estabelecimento.

PRÁTICA EXEMPLAR

TEMA:	Comunidade
INDICADOR:	Integração entre Empresa e Ação Social
ESTABELECIMENTO:	Panificadora Panetutte

Descrição

A Panificadora Panetutte adota como diretriz o estímulo à integração entre a empresa e seus diversos públicos, por considerar que só a estrutura de ação que trabalhe, com amplitude e diversidade, pode assegurar o enfrentamento eficaz às carências e problemas sociais. O principal exemplo desse incentivo foi o desenvolvimento de um projeto, idealizado pelo sindicato das panificadoras, após a participação em evento apoiado pelo Instituto Souza Cruz, cujo tema abordado era o Varejo Socialmente Responsável.

O projeto tem como objetivos principais: ensinar crianças de 10 a 15 anos, de comunidades carentes, o exercício de uma atividade extracurricular; reduzir o risco de marginalidade tirando as crianças da rua; reduzir a evasão escolar e viabilizar a inclusão social dessas crianças.

A Panificadora Panetutte selecionou uma escola de crianças carentes obedecendo aos critérios adotados pelo SESI, identificou 11 crianças, viabilizou espaço físico e lanche para realização das aulas e contratou um professor de flauta para dar aula duas vezes por semana. Os instrumentos musicais são fornecidos pela empresa Reciclaço que, em contrapartida, recebe da panificadora todas as latas de alumínio recolhidas dos clientes e da comunidade local. Vale ressaltar que o desempenho escolar das crianças é um dos critérios não só da escolha da criança para participar do projeto mas, principalmente, para continuar nele.

A Panetutte está mobilizando os clientes – profissionais liberais – para serem voluntários com essas crianças nas questões básicas de alimentação e saúde física e bucal.

O projeto conta com o apoio e patrocínio das empresas Reciclaço e Moinho Dias Branco e do Instituto Souza Cruz, e também com a colaboração da Federação das Indústrias, SESI e SEBRAE regionais. Outras dez panificadoras aderiram também à mesma iniciativa, cada qual com um papel específico.

Resultados / benefícios gerados

O principal resultado é a mudança de mentalidade dos empregados, dos fornecedores, dos clientes, da comunidade e principalmente do proprietário da panificadora quanto à importância de ser socialmente atuante. Um resultado extremamente relevante é acompanhar a evolução das crianças no dia-a-dia: mais responsáveis com os estudos, valorizadas e incluídas.

Um resultado dessa ação é a fidelização do cliente que, em virtude da prática da responsabilidade social do estabelecimento, tem orgulho de comprar na panificadora e participar do projeto doando as latas de alumínio.

Motivações

Ter realizado um sonho de fazer algo em benefício da comunidade e viabilizar a participação de voluntários, clientes ou não, que não sabiam como ajudar.

Enriquecimento pessoal no exercício da cidadania.

Aprendizagens

Segundo Lauro Martins, esse projeto possibilitou, no âmbito pessoal “enxergar de forma mais ampla, o contexto no qual se está inserido. Ver a empresa sob outros ângulos, que transcendem o comercial.” No âmbito profissional, o envolvimento com os diversos públicos aprimora e fideliza os relacionamentos.

Recomendações para a replicação da prática

É fácil ingressar na prática da responsabilidade social, falta, às vezes, apenas determinação e impulso.

Para qualquer tamanho de empresa existe uma ação social que a ela se adeque. O retorno é garantido.

Acompanhar o desenvolvimento do projeto é fundamental uma vez que as ações têm ligação direta com a imagem da empresa.

Pessoa de Contato

Nome: Lauro Martins de Oliveira Filho

Cargo / Função: Proprietário

Telefone: (85) 257-4804

E-mail: panetutte@secrel.com.br

Raio X

Estabelecimento: Panetutte

Razão Social: Panificadora Panetutte Ltda.

Nº Empregados: 13

Elaborado em: Março / 2003

Cidade - UF: Fortaleza - CE

PRÁTICA EXEMPLAR

TEMA:	Comunidade
INDICADOR:	Integração entre Empresa e Ação Social
ESTABELECIMENTO:	Panifício Superpan

Descrição

Após uma iniciativa espontânea dos empregados de patrocinarem uma festa surpresa para 45 crianças da creche “Palhacinho Triste”, localizada próximo à fábrica de pães Panifício Superpan, seu dono, o sr. Arildo Bennech Oliveira, ficou sensibilizado e comovido com a iniciativa, contribuindo, a partir de então, com doações regulares de alimentos para as crianças. A creche cuida de crianças de 0 a 6 anos e para que continue fazendo esse trabalho social é necessária a obtenção de recursos.

Sabendo ser a continuidade um fator fundamental para a eficácia de projetos sociais, a Panifício Superpan, única doadora do projeto, contribui diariamente com pães e leite além de patrocinar as comemorações de datas, cujos temas envolvem diretamente as crianças. Outras atividades relevantes são as campanhas internas promovidas pelos empregados com ou sem a participação da empresa. São elas: doações de brinquedos e utensílios de crianças que não são mais utilizados pelas famílias – berços, carrinhos, cadeirinhas, etc.; agasalhos; cestas básicas, dentre outros.

Tal iniciativa faz com que a empresa seja reconhecida pela comunidade, homenageada e requisitada a participar de eventos sociais locais, de escolas e de municípios vizinhos.

Resultados / benefícios gerados

Mesmo que os resultados do apoio a ações sociais em projetos educacionais voltados para crianças de 0 a 6 anos sejam de longo prazo, acreditam que somente com uma boa educação de base se pode sair da linha da pobreza e construir uma nação capaz de se desenvolver de maneira sustentável.

Um resultado bastante relevante é ver as transformações causadas nas crianças e, como consequência, o entusiasmo dos empregados da empresa com essas transformações.

Motivações

Um fator de motivação para a empresa é ter se engajado em uma ação social iniciada pelos empregados. Algo que também é motivador é acompanhar a evolução das crianças nos seis primeiros anos de vida e saber estar contribuindo para sua formação. O carinho e o reconhecimento da comunidade para com a panificadora é gratificante.

Aprendizagens

A participação em ações sociais traz reconhecimento público, desenvolvendo internamente uma consciência social.

Recomendações para a replicação da prática

Embora seja um caminho árduo e difícil, é muito importante acreditar e persistir na integração da empresa com projetos sociais. A perseverança é decisiva para evitar que esses projetos parem antes de atingir seu objetivo de mudança de uma dada condição social. A experiência tem mostrado que o esforço tem valido a pena. É fundamental que a empresa esteja disposta a doar parte de sua produção, de seu faturamento, enfim, queira compartilhar.

Pessoa de Contato

Nome: Arildo Bennech Oliveira

Cargo / Função: Proprietário

Telefone: (51) 493-1422

E-mail: pontoquente@terra.com.br

Raio X

Estabelecimento: Panifício Superpan

Razão Social: Panifício Superpan Ltda.

Nº Empregados: 144

Elaborado em: Março / 2003

Cidade - UF: Viamão - RS

5.7. GOVERNO E SOCIEDADE

O relacionamento ético com o poder público, bem como o cumprimento das leis, fazem parte do comportamento da empresa socialmente responsável. As relações entre empresa e governo devem ser transparentes para a sociedade, acionistas, empregados, clientes e fornecedores.

O comportamento ético da empresa socialmente responsável é demonstrado através de ações como:

- ❖ Cumprir as obrigações de recolhimento de impostos e tributos;
- ❖ Alinhar os interesses da empresa com os da sociedade;
- ❖ Ser transparente nos critérios de doações para candidatos ou partidos políticos;
- ❖ Desenvolver um espaço no ambiente de trabalho para o exercício da cidadania de seus empregados, através de debates democráticos sobre temas de interesse dos mesmos;
- ❖ Comprometer-se formalmente com o combate à corrupção, explicitado através da recusa à oferta de propinas, quer estas advenham de representantes do governo, parceiros comerciais ou fornecedores. Inclui-se, aqui, qualquer quantia ou objeto de valor que extrapole o que estiver definido em contrato, oferecido de forma direta ou indireta, dentro ou fora do País;
- ❖ Participar de associações, sindicatos e fóruns empresariais, impulsionando a elaboração conjunta de propostas de interesse público e caráter social;
- ❖ Contribuir para projetos e ações governamentais voltadas para o aperfeiçoamento de políticas públicas na área social.

O exercício da cidadania empresarial garante, a qualquer empresa, ganhos como: aumento das vendas; valorização de sua imagem; difusão da marca; fidelidade dos clientes; apoio dos governos; e reconhecimento da sociedade.

Para Antônio Carlos Martinelli, ex-presidente do Instituto C&A de Desenvolvimento Social e consultor na área de RSE, “os investimentos sociais tornam a imagem da empresa fortalecida perante o consumidor e a sociedade”.

Além disso, investimentos sociais trazem para as empresas retorno tributário-fiscal. Permite que aquelas socialmente responsáveis deduzam, de parte do imposto a pagar, diversos valores investidos nos projetos sociais e nas ações comunitárias.

AUTO-AVALIAÇÃO

ANALISE O SEU NEGÓCIO E RESPONDA	SIM	NÃO
1. Os impostos estão sempre em dia?		
2. Combate de forma ativa a concessão de propinas e a corrupção?		
3. Participa de projetos governamentais de caráter social?		
4. Propicia espaço para discussão de assuntos de interesse comunitário?		
5. Participa de associações e fóruns empresariais?		

Utilize esta avaliação para melhorar a prática da RSE junto a GOVERNO E SOCIEDADE no seu estabelecimento.

PRÁTICA EXEMPLAR

TEMA:	Governo e Sociedade
INDICADOR:	Participação em Projetos Sociais Governamentais
ESTABELECIMENTO:	Panificadora Paladar

Descrição

A Paladar busca, permanentemente, o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade, acreditando que todos têm potencial para se aperfeiçoar e para aperfeiçoar suas ações. Com esse objetivo, a Paladar tem participado ativamente de diferentes fóruns e instituições empresariais e governamentais, em ações que enfocam questões de interesse público e responsabilidade social. Colaboradores da panificadora, clientes e gestores de empresas instaladas na mesma região, Quadra 405 – Samambaia, são estimulados a levantar as necessidades de solução das questões públicas locais e apresentá-las em reuniões com a participação dos proprietários de estabelecimentos, a fim de traçarem um plano de ação.

O foco desses planos tem sido promover a melhoria da qualidade de vida da população local, viabilizando a construção de escolas, quebra-molas, iluminação pública, dentre outros. Prevê-se, inicialmente, soluções junto ao poder público e, depois de esgotadas as possibilidades no prazo estipulado, tomam-se providências realizando ações junto à comunidade local.

Como exemplo de mobilização pode-se citar a realização de um bingo que viabilizou a instalação da iluminação pública local, tornando a Quadra 405 a mais bem iluminada de Brasília, trazendo segurança aos moradores e comerciantes. Além disso, a Paladar apóia e patrocina instituições sem fins lucrativos, identificadas com causas que promovam o cidadão na garantia e acesso a seus direitos, e que valorizem e dêem visibilidade à participação social, como uma atitude fundamental na construção de uma sociedade mais justa.

Resultados / benefícios gerados

Maior visibilidade da empresa no mercado. Fidelidade dos clientes também em função da imagem positiva de aplicação de práticas de interesse comum.

Motivações

A empresa acredita que a busca por melhores condições de vida em sociedade é sempre geradora de conquistas, enriquecimento e sabedoria.

Aprendizagens

Passar a valorizar a difusão de preceitos que contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e das comunidades, além de ser capaz de aprofundar seus compromissos com os diversos aspectos da responsabilidade social.

Recomendações para a replicação da prática

Estimular os colaboradores da empresa a apoiarem iniciativas econômicas, sociais e ambientais.

Segundo o proprietário da panificadora, “apesar das dificuldades de articulação com os diversos públicos, vale a pena. O retorno reflete em todos os públicos envolvidos com a empresa.”

Pessoa de Contato

Nome: Ronivaldo Neves de Andrade
 Cargo / Função: Proprietário
 Telefone: (61) 359-2226 Site: www.paladar.com.br

Raio X

Estabelecimento: Panificadora Paladar Elaborado em: Março / 2003
 Razão Social: Panificadora e Confeitaria Pilares Ltda. Cidade - UF: Brasília - DF
 Nº Empregados: 11

PRÁTICA EXEMPLAR

TEMA:	Governo e Sociedade
INDICADOR:	Contribuições para Campanhas Políticas
ESTABELECIMENTO:	Piegel Pães e Conveniências

Descrição

Em seus 88 anos de existência, a Piegel busca contribuir, sempre que solicitada, com as campanhas eleitorais dos candidatos municipais. Porém, as ações de apoio são sempre pautadas em princípios éticos muito claros e transparentes para todas as partes envolvidas. Nas eleições de 2000 para escolha de prefeitos e vereadores, a empresa patrocinou a realização de debates dos candidatos de todos os partidos com os empregados. Essa prática é uma forma de reforçar o compromisso da panificadora com o aperfeiçoamento da sociedade e da cidadania e, em especial, com o desenvolvimento político de seus empregados.

De acordo com esta postura, não existe apoio específico a um determinado partido e a colaboração da empresa se resume em disponibilizar produtos da panificadora para os comícios e debates. Isto faz com que a transparência de suas relações esteja garantida, e que se reafirme a imagem de empresa responsável de que goza perante a sociedade. O fato de estar alinhada com os valores éticos proporciona a seus empregados uma orientação segura e coerente no trato das questões que envolvem o poder público. Neste sentido, esta é a melhor relação custo / benefício que uma empresa pode almejar.

Resultados / benefícios gerados

A Piegel tem a oportunidade de expandir o conhecimento dos empregados e da sociedade com informações a respeito da política com ética. A repercussão de tal prática para sua imagem empresarial a coloca num patamar diferenciado perante a opinião pública.

Motivações

Através dessa iniciativa, é gratificante verificar a satisfação de todos os envolvidos: clientes, candidatos, empregados e a comunidade.

Aprendizagens

A Piegel aprofunda seus compromissos com princípios de conduta ética e com os diversos aspectos da Responsabilidade Social Empresarial.

Recomendações para a replicação da prática

Não privilegiar um partido específico. Estimular a participação consciente do empregado como cidadão no momento de exercer sua obrigação eleitoral.

Pessoa de Contato

Nome: Augusto Piegel

Cargo / Função: Proprietário

Telefone: (41) 253-1865

Site: www.piegel.com.br

Raio X

Estabelecimento: Piegel Pães e Conveniências

Razão Social: Piegel Pães e Conveniências

Nº Empregados: 60

Elaborado em: Março / 2003

Cidade - UF: Curitiba - PR

6. Um dia na vida de um panificador socialmente responsável

A verdadeira prática da RSE se mescla com a gestão habitual, no dia-a-dia das empresas. Não se trata de algo que a direção da empresa tenha que passar a fazer, além das tarefas que executa normalmente. Na verdade, quanto mais naturalmente for praticada, mais a RSE será exercida de modo estável e integrado à gestão, levando a empresa à sustentabilidade.

A seguir, encontra-se um relato de um dia típico do “seu” Quincas, que é proprietário de uma pequena padaria no interior do Paraná, a qual gerencia com a colaboração de sua esposa, dona Marta. A estória é fictícia mas as situações retratadas são inspiradas numa dezena de casos verídicos que ocorrem – decerto não todos os dias nem todos eles num mesmo estabelecimento ao mesmo tempo – na realidade da panificação e, por extensão, em todos os pequenos negócios.

Procure, após cada relato referido a um horário do dia, identificar qual dos Sete Temas da RSE está sendo considerado naquele horário (às vezes, mais de um tema...). Você vai constatar que “seu” Quincas e dona Marta são ótimos na busca da sustentabilidade do negócio!

06:00 – “Seu” Quincas, o panificador proprietário da **Nutri Pão**, suspende as portas semi-abertas da padaria, entra, passa pela área de panificação, já em operação, e vai para seu escritório, deixar a pasta de documentos. Logo desce para o térreo e observa uma discussão no balcão, onde já começara o atendimento: no dia anterior – alegava um cliente – ele comprou meia dúzia de pães, mas só havia cinco no pacote, conforme verificou ao chegar em casa. Solicita que lhe dêem um pão adicional ou um crédito. “Seu” Quincas conhece bem o reclamante, freguês fiel, ótima pessoa. O atendente mantém-se cortês, mas demonstra dúvida quanto ao modo de agir. O caixa intervém e sugere que a demanda do cliente seja atendida. “Seu” Quincas assiste à distância e concorda com a decisão. Oferece ainda uma broa de fubá como oferta da casa e manda servir um café também. O cliente sai sorridente e satisfeito.

TEMA(S) ENVOLVIDO(S):

06:25 – “Seu” Quincas diz ao atendente que gostaria de conversar com ele sobre certas práticas que acha importante serem observadas no seu estabelecimento. Passa pela área interna e aproveita para avisar ao padeiro-chefe que gostaria de fazer uma reunião com três rapazes novos que estão trabalhando lá, para entrosá-los melhor ao grupo.

TEMA(S) ENVOLVIDO(S):

08:30 – “Seu” Quincas chama o atendente do incidente da parte da manhã, e os três assistentes do padeiro-chefe para a conversa. Compartilha com eles – todos com menos de quinze dias de casa – as crenças e valores em que acredita e que formam a base do seu negócio. Reafirma a importância de que o cliente, principalmente o antigo, mereça um crédito de confiança quanto ao que afirma. E aproveita para mostrar o texto que preparou sobre esse assunto, abrangendo os dez mandamentos que orientam o trabalho na sua padaria.

TEMA(S) ENVOLVIDO(S):

09:40 – “Seu” Quincas telefona para a associação local dos catadores de lixo e diz que os papelões e as latinhas já estão separados para coleta. Pede que alguém passe após o horário de almoço para apanhar o material. Do outro lado da linha responde dona Emerenciana, que coordena o trabalho na Associação. Ela agradece muito a ajuda do panificador e pergunta se ele poderia também, a cada vez que os catadores fossem buscar o material, doar o pão amanhecido. Alega que o pão seria transformado em farinha, ingrediente para uma sopa destinada aos trabalhadores do setor. “Seu” Quincas se dispõe gentilmente a atender à solicitação.

TEMA(S) ENVOLVIDO(S):

10:00 – Assim que desliga o telefone, “Seu” Quincas contata o chefe da panificação pelo interfone e pede que separe três quilos do pão do dia anterior para a associação dos catadores e aproveita para conferir se os pãezinhos do orfanato Coração de Jesus têm sido entregues normalmente. Obtém resposta afirmativa.

TEMA(S) ENVOLVIDO(S):

11:15 – “Seu” Quincas recebe ligação de um vereador que representa o bairro na Câmara Municipal, convidando-o a participar de uma reunião com outros vereadores e militantes do partido para discutir o projeto de lei que cria um parque infantil na região, destinado ao lazer das crianças com a companhia de monitores. O panificador confirma a presença na reunião para a noite seguinte. O vereador, candidato à reeleição, aproveita para pedir a “seu” Quincas que autorize a afixação de propaganda eleitoral na sua padaria, e ele concorda.

TEMA(S) ENVOLVIDO(S):

12:00 – Após tomar uma série de decisões operacionais internas e externas, relativas a formulações de produtos, compras, alteração em alguns processos e contatos com bancos, chegou a hora do almoço e Libério, responsável pelas misturas da panificação, funcionário com dois anos de casa, pergunta se o patrão tem tempo para uma conversinha. O funcionário queria instalar um ventilador na área de trabalho e aumentar a iluminação, pois alegava que isso iria melhorar o bem-estar dos três colegas que ali trabalhavam e, conseqüentemente, a qualidade do serviço. “Seu” Quincas concorda em princípio e pede que o funcionário lhe traga dois orçamentos, dando-lhe orientações para tal. Libério aproveita para dizer que Zequinha, que trabalha com ele, está muito endividado e sua produtividade tem caído. “Seu” Quincas diz que vai pedir a dona Marta, sua esposa e gerente administrativa, que converse com o funcionário endividado à tarde, para orientá-lo a como sair da situação.

TEMA(S) ENVOLVIDO(S):

14:00 – “Seu” Quincas faz uma avaliação geral do andamento das atividades da padaria e deixa algumas ordens específicas, resolvendo, ao mesmo tempo, alguns eventuais problemas de todo dia. Sobe ao escritório e discute com dona Marta vários aspectos do negócio, conferindo se havia dinheiro suficiente para os pagamentos a ser efetuados na semana seguinte. Relata a ela o caso de Zequinha, pedindo que ela o atenda no que puder na emergência financeira mas estabeleça com ele, rapaz ainda muito jovem, um programa de reorganização nos seus gastos pessoais.

TEMA(S) ENVOLVIDO(S):

15:00 – Um rapaz aparece no estabelecimento pedindo para falar com o dono da padaria. “Seu” Quincas aceita recebê-lo mesmo sem hora marcada e pergunta de que se trata. O jovem de 24 anos diz que mora no bairro vizinho e que, junto com uns amigos, está montando uma pequena fábrica de embalagens para alimentos, e gostaria de fazer negócios com a padaria. “Seu” Quincas faz uma série de indagações ao novo empreendedor e pede que apresente uma proposta de parceria, pois acha muito importante estimular jovens com iniciativa, principalmente se moram na região. O jovem agradece e conta que ele e todos os colegas passaram por cursos profissionalizantes no SENAI e estavam com dificuldade de conseguir empregos. Afirma ainda que suas famílias são muito pobres e que essa iniciativa é muito importante para ajudar a melhorar a renda. “Seu” Quincas promete que, se a experiência for boa, ele pode indicar os produtos do rapaz para “seu” Antônio, amigo e dono de um mercadinho na região, e Lúcio, outro amigo empresário que fornece refeições pelo sistema *delivery*.

TEMA(S) ENVOLVIDO(S):

16:45 – “Seu” Quincas desce para a área de copa, para fazer um lanche, e bate um papo com um cliente que estava ali fazendo uma refeição. “Seu” Mário, o cliente, sugere ao panificador que pense em trocar as embalagens de plástico por similares em papel, pois isso beneficiaria o meio ambiente. “Seu” Quincas ouviu atentamente, tomou notas e passou a sugestão para a esposa, combinando com ela que iriam estudar a possibilidade da substituição. Em seguida, mandou que um funcionário preparasse um pacote com pães doces para entregar na casa do “seu” Mário, a três quadras dali, junto com um bilhete agradecendo a sugestão e estimulando-o a sempre contribuir com idéias que julgasse oportunas.

TEMA(S) ENVOLVIDO(S):

18:00 – “Seu” Quincas sai apressado e deixa dona Marta no comando da casa até o horário de encerramento do dia de trabalho. Segue para reunião no Sindicato dos Panificadores, onde participa de uma tomada de decisão conjunta quanto ao piso salarial dos padeiros, que serviria de base para o início das negociações salariais com a categoria trabalhadora.

TEMA(S) ENVOLVIDO(S):

20:30 – “Seu” Quincas chega em casa a tempo de ver o noticiário nacional na tevê. Sente-se gratificado com o trabalho. Sabe que, além de conduzir o negócio, tarefa às vezes difícil devido ao contexto econômico nem sempre favorável, é também um cidadão, sintonizado com as necessidades não só de sua família, mas da comunidade do entorno e da sociedade em geral. Prepara-se para o descanso necessário e merecido, pois no dia seguinte, ao nascer do sol, já estará de pé para sua ginástica matinal e... mais um dia socialmente responsável na Nutri Pão.

TEMA(S) ENVOLVIDO(S):

E você, panificador, conseguiu se enxergar nessa rotina do “seu” Quincas? Afinal, é mais fácil do que se pensa praticar a RSE. Você já está fazendo muita coisa, percebeu? Mas quanto mais do que faz poderia fazer? E como incrementar e melhorar? Como fazer mais com os mesmos recursos? Como conseguir mais recursos? Esses são os desafios da RSE para a maioria dos pequenos negócios no País...

O fato é que a prática da RSE no pequeno varejo, notadamente no Setor da Panificação, está se tornando cada vez mais freqüente e divulgada. Nesse sentido, um relato sobre práticas de uma padaria virou notícia no site do Instituto Ethos⁹, na Internet. Veja a seguir.

CASO CONCRETO

Padaria Saint Germain é ‘Top 30’ por valorizar funcionários e apoiar a comunidade

“Quando as pessoas se questionam sobre o que é responsabilidade social, pensam logo em alguma ação externa, mas o principal foco deve ser o funcionário. Se eu conseguir dar uma condição de vida decente para ele, vou ter feito a minha parte.” É com essa filosofia que Heitor Cortes Neto, sócio-proprietário da Padaria *Saint Germain*, de Curitiba (com filial em São Paulo), direciona a perspectiva de seu negócio no campo social. Indicada durante seis anos consecutivos pela Revista Padaria como uma das 30 melhores do setor no País, a *Saint Germain* enfatiza em seus treinamentos a valorização humana.

Os funcionários participam de diversas atividades internas, tendo contato com vários profissionais sobre questões problemáticas na moderna vida urbana. Alguns temas abordados de forma recorrente são as doenças sexualmente transmissíveis, o alcoolismo, a gravidez precoce e o risco de acidentes. As palestras são ministradas por pessoas ligadas às áreas em questão – médicos, bombeiros e, no caso do alcoolismo, por voluntários dos Alcoólicos Anônimos.

Zélia Aparecida Sales, que trabalha há dez anos no almoxarifado da padaria, garante que os treinamentos trazem informações que, muitas vezes, estavam distantes dos funcionários. “Vim de uma cidade pequena, não sabia muitas coisas e tive cursos que me ajudaram muito, por exemplo, a saber como tratar as pessoas. Além disso, esse aprendizado colabora no trabalho e no dia-a-dia.”

Neste ano, a *Saint Germain* realiza um estudo em parceria com o SESI para fazer uma avaliação dos funcionários sob aspectos materiais e espirituais – escolaridade, grupo étnico, hábitos (se fumante ou não, por exemplo) e condições de vida. Esse levantamento será vital para definir, de acordo com as demandas dos funcionários, quais temas serão discutidos nos treinamentos e campanhas internas.

A *Saint Germain* também deu início a um projeto conjunto com psicólogas da Faculdade Tuiuti, do Paraná. Elas estabelecerão um plano de ação, a partir das deficiências apontadas pelo estudo do SESI, para trabalhar a auto-estima dos funcionários. “Se eles estão motivados, vão produzir e trabalhar melhor”, acredita Heitor.

⁹ Informe eletrônico Notícias da Semana, nº 177 – 16/04/2003.
<http://www.ethos.org.br/sistemas/comunicacao/noticias/vnoticias.asp?destaque=5332>

Outro ponto da política interna da organização se refere ao processo de seleção de pessoal, em que os candidatos negros têm preferência. A padaria busca também acompanhar de perto o desenvolvimento profissional de seus funcionários, fazendo auditorias e avaliações periódicas. Aqueles que se mostram comprometidos com o trabalho da empresa têm direito a um bônus semestral. A intenção é que todas as atividades em curso nas padarias de Curitiba também passem a ser aplicadas na filial de São Paulo.

Apoio às comunidades carentes da região faz parte das ações de responsabilidade social da *Saint Germain*.

As sobras de alimentos da *Saint Germain* que ainda estão em boas condições de consumo não vão para o lixo. Há oito anos, depois de uma mudança na cultura interna, a padaria passou a doar as sobras – sempre com o cuidado de embalar corretamente – aos doentes carentes que já saíram do Hospital Leprosário, na cidade de Piraquara (a cerca de 12 km de Curitiba), e para um asilo. São mais de R\$ 80 mil por ano em alimentos. “Essa ajuda é muito bem-vinda, pois os pacientes com hanseníase (lepra) não conseguem emprego e a pensão que recebem é pequena”, conta a irmã Inês Wiggers, do Hospital.

Para ampliar a ajuda às comunidades carentes, a padaria estabeleceu uma conta de doação, para a qual direcionou R\$ 11 mil para as ações em 2002. São entregues aproximadamente 90 quilos de leite em pó por semana e 50 cestas básicas mensais para a cidade de Itararé, no interior de São Paulo. Outros apoios, mais esporádicos, como patrocínio de atividades culturais da cidade e auxílio a formaturas, também são realizados. Segundo Cortes Neto, outros dois hospitais da região foram adotados. “A minha empresa é pequena, mas todos podem destinar uma verba de acordo com a sua possibilidade. Tiramos do lucro para participar da comunidade”, completa.

Raio X

<i>Nome da empresa:</i>	Padaria Saint Germain
<i>Nome do contato:</i>	Heitor Cortes Neto
<i>Cargo:</i>	Sócio-proprietário
<i>Número de funcionários:</i>	92 (Curitiba)
<i>Endereço:</i>	Rua Padre Anchieta, 2.075 – Champagnat. Tel. (41) 335-2422 Al. Princesa Isabel, 1.347 – Bigorriho. Tel. (41) 233-9048
<i>E-mail:</i>	curitiba@saintgermain.com.br
<i>Site:</i>	www.saintgermain.com.br

7. Por que exercer a RSE

“Valores, como o bem-estar dos funcionários e da comunidade, são peças-chave para estimular a organização a buscar e manter a liderança.”

Peter F. Drucker, consultor e autor consagrado de livros de Administração

Uma empresa não atua isoladamente em sua linha de produção, mas interage todo o tempo com os vários níveis da sociedade a que pertence. A empresa consome, direta ou indiretamente, recursos naturais renováveis ou não, que são patrimônio da humanidade; explora recursos financeiros e tecnológicos que se encontram em poder de pessoas físicas e, conseqüentemente, são fatores à disposição da sociedade; utiliza a capacidade de trabalho da comunidade e recebe apoio do Estado. Usufruidor todos esses benefícios, a empresa contrai uma dívida social para com os cidadãos à sua volta e com a humanidade.

A prática da Responsabilidade Social Empresarial – RSE é uma forma de retribuir o uso e a apropriação de recursos que, originariamente, não pertencem à empresa. Já não basta restituir recursos sob a forma de produtos ou serviços que são comercializados. É necessário adicionar valor social aos negócios.

A RSE é hoje vista como um compromisso que os donos de negócio têm com a sociedade. Hoje, há uma pressão da sociedade para que a empresa seja cidadã, o que pressupõe o gerenciamento da responsabilidade social em duas dimensões: interna e externa. A cidadania empresarial ocorre somente quando a empresa assegura o bem-estar de seus empregados e dependentes e, ao mesmo tempo, contribui para o desenvolvimento da comunidade e o bem-estar da sociedade como um todo.

Quando a empresa deixa de cumprir suas obrigações com seus diversos públicos, ela perde seu capital de responsabilidade social, conseqüentemente, perde a credibilidade. Sua imagem é prejudicada e sua reputação, ameaçada.

Se o problema está no relacionamento com os colaboradores, os efeitos comprometem o desempenho da equipe, conseqüentemente, afetam a qualidade do produto. Podem ocorrer:

- ❖ A deterioração do clima organizacional;
- ❖ A desmotivação dos empregados;
- ❖ O surgimento de conflitos que podem culminar em greves;
- ❖ A perda de talentos para outras empresas – muitas vezes para concorrentes;
- ❖ A baixa produtividade;
- ❖ O aumento de acidentes de trabalho e o descaso para com os compromissos (faltas e atrasos).

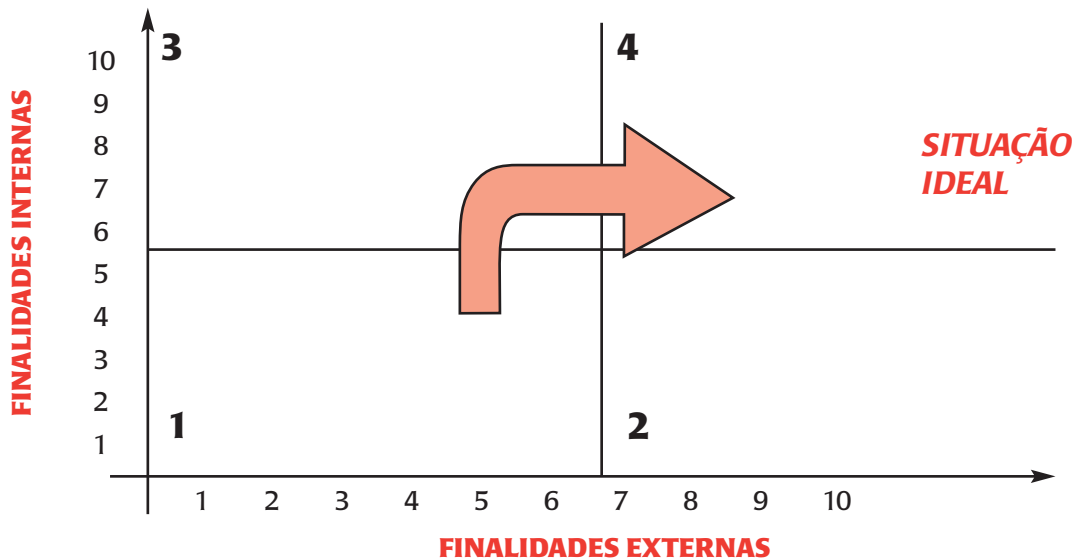
Quando o problema está na relação com públicos externos à empresa, os efeitos são mais abrangentes e comprometedores do negócio. Podem ocorrer:

- ❖ Boicote de compradores;
- ❖ Perda de clientes;
- ❖ Denúncias públicas;
- ❖ Reclamações de fornecedores e revendedores;
- ❖ Queda nas vendas;
- ❖ Gastos extras para reparar danos ambientais;
- ❖ Ações na justiça;
- ❖ Risco de falência.

Empreendimentos que não alinham seus valores com os anseios da sociedade, que desprezam as relações com a vizinhança, que se esquecem de que a comunidade faz parte do seu mercado consumidor, acabam perdendo o respeito de seus próprios empregados, parceiros, clientes e dos demais cidadãos.

7.1. ADMINISTRAÇÃO DAS FINALIDADES DA EMPRESA

O adequado equilíbrio que a administração da empresa venha a promover entre o atendimento às **finalidades internas** – aquelas que se caracterizam pela eficiência e produtividade, pela qualidade dos produtos e serviços, bem como pelo bom clima organizacional – e as **finalidades externas** – que se referem a suas responsabilidades com clientes, fornecedores, público em geral, comunidade e meio ambiente – é determinante para o sucesso do empreendimento.



Significado dos quadrantes

- Quadrante 1:** Baixo atendimento às finalidades internas e externas.
Ex.: produtos consomem muitos recursos, com custo elevado, e não atendem às expectativas do mercado.
- Quadrante 2:** Bom atendimento às finalidades externas e mau atendimento às finalidades internas.
Ex.: oferta de produtos de qualidade aos clientes e insatisfação dos empregados.
- Quadrante 3:** Bom atendimento às finalidades internas e mau atendimento às finalidades externas.
Ex.: bom retorno de capital aos empreendedores e imagem negativa na sociedade a que serve.
- Quadrante 4:** Bom atendimento tanto às finalidades internas quanto às externas.
Ex.: clima interno de motivação e boa imagem da empresa junto a clientes e à comunidade.

AUTO-AVALIAÇÃO

Analise como anda o seu estabelecimento quanto ao atendimento às suas finalidades internas e veja como ele se posiciona.

AFIRMATIVA	SIM	NÃO
1. Oferece bons produtos de qualidade à clientela?		
2. Seus funcionários atendem bem aos clientes?		
3. O número de reclamações de clientes é pequeno?		
4. É bem aceito pela comunidade onde se localiza?		
5. Seus lucros são os esperados?		
6. Os recursos são bem aproveitados, evitando-se o desperdício?		
7. Os lucros têm sido bons nos últimos anos?		
8. As instalações passaram por melhorias e os processos de trabalho foram modernizados?		
9. Os colaboradores têm salários compatíveis com o mercado de trabalho?		
10. Há incentivo para que os empregados melhorem profissionalmente, através de programas de treinamento e educação?		
11. Os supervisores tratam bem os funcionários?		
12. Os funcionários sentem orgulho em trabalhar na empresa?		

Utilize esta avaliação para propor melhorias no gerenciamento do seu negócio.

7.2. A RSE COMO FATOR COMPETITIVO

A Responsabilidade Social Empresarial – RSE traz um novo tipo de resposta da empresa às expectativas de todos. Já não basta dar amparo, assistência. É necessário que a RSE seja entendida como parte das estratégias da empresa. Vista por este ângulo, a RSE passa a estar presente nas decisões e ações da organização.

Em pesquisa apresentada pela revista Exame – Edição especial (dezembro / 2001) sobre “As 100 melhores empresas para você trabalhar”, 13 companhias conseguiram o feito de aparecer tanto nos destaques de boa cidadania corporativa, como na lista das melhores para se trabalhar. Essas organizações estabeleceram uma relação mais respeitosa com a vida, mais ética, por meio de projetos voltados para a comunidade, e se destacaram em aspectos como transparência, relações com clientes, fornecedores e funcionários.

Esse comportamento passa a ser visto, em todo o mundo, como uma vantagem competitiva, e as empresas que investem em projetos de responsabilidade social já atraem mais investidores.

No que diz respeito às empresas que atuam no varejo, todos esses princípios são igualmente aplicáveis, levando-se em conta que as ações devem ser compatíveis com o porte do negócio, para não comprometer seu desempenho econômico. Afinal, a primeira obrigação social de uma empresa é ser rentável, caso contrário, ela estará destruindo e não criando valor para a sociedade.

A excelência é conseguida quando seu estabelecimento atende a finalidades internas e externas. Há situações em que uma área é bem atendida e a outra, não, por exemplo, os produtos oferecidos têm qualidade, satisfazem a clientela, mas os funcionários enfrentam condições de trabalho indesejáveis. O mau desempenho do estabelecimento em relação ao público interno tende a prejudicar o andamento do negócio, ou seja, a insatisfação dos funcionários vai repercutir no atendimento aos clientes. Num panorama ideal, clientes e funcionários estão satisfeitos com o tratamento recebido, e o estabelecimento apresenta uma postura apropriada em relação à comunidade da qual faz parte.

Em síntese, para o seu negócio sobreviver e crescer em meio à grande competição no mercado, em direção a um desempenho de excelência, é importante buscar incessantemente estas metas:

- ❖ Produzir bens ou serviços de boa aceitação junto ao cliente. Lembre-se: as pessoas vão longe para comprar o melhor pãozinho do bairro;
- ❖ Colaborar para a preservação do meio ambiente, com ações que dêem à sua empresa uma imagem positiva aos olhos da comunidade. A coleta seletiva de lixo, por exemplo, demonstra preocupação com o meio ambiente;
- ❖ Manter uma conduta de respeito aos padrões dos seus clientes. As padarias se notabilizam pelo ambiente familiar que apresentam;
- ❖ Dar ao pessoal da sua equipe chances de crescer como seres humanos e como profissionais. Encaminhar funcionários a cursos profissionalizantes pode ser uma boa medida para aumentar a eficiência e entrosamento do grupo;
- ❖ Contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sua comunidade. O empresário deve pensar em ações que beneficiem a comunidade, como distribuição de alimentos ou roupas, que podem ser coletados no seu estabelecimento.

Essas condutas devem fazer parte do dia-a-dia dos estabelecimentos que pretendem implantar a RSE.

Segundo dados de uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos, 50% dos consumidores brasileiros declaram-se adeptos da prática de prestigiar ou punir as empresas, com base em sua atuação no social. Dos consumidores pesquisados, 24% declararam preferência por comprar produtos de empresas que se destacassem em termos de responsabilidade social. Portanto, a responsabilidade social passa a ampliar as oportunidades de participação das empresas no mercado.

8. Balanço Social

“Talvez a marca mais profunda do nosso tempo seja a constatação da limitada capacidade de recuperação da natureza e de que o progresso tecnológico e o lucro não conduzem naturalmente a uma sociedade desenvolvida e sustentável.”

Guia de Elaboração de Relatório e Balanço Anual,
Instituto Ethos – Versão 2001

Se responsabilidade social é uma exigência de mercado que o seu estabelecimento já reconheceu e incorporou, como demonstrar diante da sociedade a sua atuação? O Balanço Social, embora ainda não seja exigido por lei, é o instrumento mais eficaz para demonstrar a responsabilidade social de uma empresa. Cada vez mais empresas estão realizando balanços para prestarem contas de suas ações sociais.

8.1. O QUE É O BALANÇO SOCIAL

O Balanço Social é um relatório publicado anualmente pela empresa, que reúne informações sobre ações por ela desenvolvidas visando à promoção humana e social de seus empregados e da comunidade onde está inserida. É um instrumento de prestação de contas e de abertura das informações à sociedade sobre o comportamento da empresa em relação à Responsabilidade Social Empresarial e seus esforços em direção à Sustentabilidade.

O contexto correto para apresentação do Balanço Social é o Relatório do Balanço Anual da Empresa – aquele relatório que as sociedades anônimas publicam ao final de cada exercício fiscal, por exigência legal. Mais que apenas um conjunto de informativos numéricos, o Relatório do Balanço Anual assume o *status* de ferramenta de gerenciamento e, por isso, deve englobar o Balanço Social, assim permitindo por intermédio deste:

- ❖ O acompanhamento e o registro da evolução do processo de Responsabilidade Social Empresarial;
- ❖ A avaliação das ações realizadas em favor da sustentabilidade do negócio e a correção de desvios ocorridos;
- ❖ O registro dos esforços para compatibilizar o sucesso econômico com os impactos sociais e ambientais causados pela atividade produtiva;
- ❖ A possibilidade de comparar experiências entre empreendimentos do mesmo setor;
- ❖ O estímulo ao diálogo entre os diferentes públicos envolvidos nos processos da empresa.

Ao explicitar os impactos decorrentes da atividade empresarial, o relatório atua como complemento do sistema de informações contábeis, demonstrando a abertura da empresa ao diálogo e os seus esforços para atender aos interesses legítimos de seus públicos.

8.2. ORIGEM HISTÓRICA DO BALANÇO SOCIAL

Na década de 60, nos Estados Unidos, surgiu a preocupação por parte das empresas em prestar informações ao público sobre suas atividades no campo social. O repúdio da população à guerra do Vietnã deu início a um movimento de boicote à aquisição de produtos e ações de empresas que, de alguma forma, estavam ligadas a esse conflito armado.

Várias instituições da sociedade civil, como igrejas e fundações, passaram a denunciar o uso de armamentos sofisticados que dizimavam civis inocentes, afetavam negativamente o meio ambiente, colocando em risco a própria sobrevivência do homem no planeta. Na avaliação de grupos pacifistas, o público não poderia ficar indiferente aos danos provocados pelas empresas envolvidas nesses processos de degradação.

Em resposta às pressões da sociedade que exigia nova postura ética, as empresas passaram a prestar contas de suas ações, demonstrando seu objetivo social, com o intuito de melhorar a sua imagem junto aos seus públicos: interno e externo.

A pressão dos cidadãos através de associações, sindicatos, clube de investidores e, como consequência, a resposta das empresas, elaborando e divulgando relatórios com informações de caráter social, resultou no que hoje se chama Balanço Social.

A França foi a primeira nação a tornar o Balanço Social um documento obrigatório para as empresas com mais de 300 empregados, o que aconteceu em 1977. Outros países da Europa seguiram os passos da França e hoje outros mais exigem a elaboração e divulgação do documento, a exemplo da Alemanha, Holanda, Bélgica, Espanha, Inglaterra e Portugal.

No Brasil, a idéia de Balanço Social surgiu na década de 80 com a campanha “Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida”, promovida pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho. Através do IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, entidade que presidia, Betinho iniciou uma verdadeira cruzada em prol do Balanço Social, que passou a ser publicado pelas empresas a partir da segunda metade dos anos 90.

8.3. METODOLOGIA DO BALANÇO SOCIAL

A metodologia para o desenvolvimento do Balanço Social deve ser compatível com os valores e práticas da organização.

O Instituto Ethos divulgou um Guia de Elaboração de Relatório e Balanço Anual de Responsabilidade Social Empresarial – RSE com os seguintes propósitos:

- ❖ Contribuir para a consolidação de uma cultura empresarial que privilegie a transparência e permita à sociedade conhecer e valorizar os esforços das empresas no sentido de conciliar o sucesso econômico com a minimização dos impactos sociais e ambientais decorrentes da atividade produtiva;
- ❖ Oferecer às empresas uma proposta de diálogo com os diferentes públicos envolvidos em seu negócio: público interno, fornecedores, consumidores / clientes, comunidade, meio ambiente, governo e sociedade. Para isto, sugere a apresentação de alguns indicadores básicos de desempenho econômico, social e ambiental.

O relatório, juntamente com os Indicadores Ethos / ABIP de Responsabilidade Social Empresarial, pode ser considerado um instrumento de diagnóstico e gestão da empresa, uma vez que agrupa informações relevantes sobre a organização do ponto de vista do seu papel social, permite um planejamento da evolução e da melhoria de seus indicadores e propicia uma comparação e um diálogo entre empresas do mesmo setor.

Com o objetivo de propiciar uma idéia ampla do instrumento e à guisa de orientação básica, transcrevemos abaixo a estrutura do **Balanço Social Anual – Modelo IBASE**¹⁰, cujo conteúdo é fundamental conhecer não apenas para possibilitar à empresa a adoção do modelo mas, ao mesmo tempo, para propiciar um entendimento mais completo da própria natureza da RSE.

¹⁰ IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – www.ibase.br

Balanco Social Anual / 2002
Modelo IBASE

1 - Base de Cálculo	2002 Valor (mil reais)			2001 Valor (mil reais)		
Receita líquida (RL)						
Resultado operacional (RO)						
Folha de pagamento bruta (FPB)						
2 - Indicadores Sociais Internos	Valor (R\$ mil)	% sobre FPB	% sobre RL	Valor (R\$ mil)	% sobre FPB	% sobre RL
Alimentação						
Encargos sociais compulsórios						
Previdência privada						
Saúde						
Segurança e medicina no trabalho						
Educação						
Cultura						
Capacitação e desenvolvimento profissional						
Creches / auxílio creche						
Participação nos lucros ou resultados						
Outros						
Total - Indicadores sociais internos						
3 - Indicadores Sociais Externos	Valor (R\$ mil)	% sobre FPB	% sobre RL	Valor (R\$ mil)	% sobre FPB	% 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 (R\$ mil)	% sobre FPB	% sobre RL	Valor (R\$ mil)	% sobre FPB	% sobre RL
Investimentos relacionados com a produção / operação da empresa						
Investimentos em programas e / ou projetos externos						
Total dos investimentos em meio ambiente						
Quanto ao estabelecimento de "metas anuais" para minimizar resíduos, o consumo em geral na produção / operação e aumentar a eficácia na utilização de recursos naturais, a empresa:	() não possui metas	() não possui metas	() não possui metas	() não possui metas	() não possui metas	() não possui metas
	() cumpre de 0 a 50%	() cumpre de 0 a 50%	() cumpre de 0 a 50%	() cumpre de 0 a 50%	() cumpre de 0 a 50%	() cumpre de 0 a 50%
	() cumpre de 51 a 75%	() cumpre de 51 a 75%	() cumpre de 51 a 75%	() cumpre de 51 a 75%	() cumpre de 51 a 75%	() cumpre de 51 a 75%
	() cumpre de 76 a 100%	() cumpre de 76 a 100%	() cumpre de 76 a 100%	() cumpre de 76 a 100%	() cumpre de 76 a 100%	() cumpre de 76 a 100%
5 - Indicadores do Corpo Funcional	2002			Metas 2003		
Nº de empregados(as) ao final do período						
Nº de admissões durante o período						
Nº de empregados(as) terceirizados(as)						
Nº de estagiários(as)						
Nº de empregados(as) acima de 45 anos						

6 - Informações Relevantes quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial	2002	Metas 2003
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa		
Número total de acidentes de trabalho		
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por:	() direção () direção e gerências () todos(as) empregados(as)	() direção () direção e gerências () todos(as) empregados(as)
Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por:	() direção e gerências () todos(as) empregados(as) () todos(as) + Cipa	() direção e gerências () todos(as) empregados(as) () todos(as) + Cipa
Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as), a empresa:	() não se envolve () segue as normas da OIT () incentiva e segue a OIT	() não se envolve () segue as normas da OIT () incentiva e segue a OIT
A previdência privada contempla:	() direção () direção e gerências () todos(as) empregados(as)	() direção () direção e gerências () todos(as) empregados(as)
A participação nos lucros ou resultados contempla:	() direção () direção e gerências () todos(as) empregados(as)	() direção () direção e gerências () todos(as) empregados(as)
Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa:	() não são considerados () são sugeridos () são exigidos	() não são considerados () são sugeridos () são exigidos
Quanto à participação de empregados(as) em programas de trabalho voluntário, a empresa:	() não se envolve () apóia () organiza e incentiva	() não se envolve () apóia () organiza e incentiva
Número total de reclamações e críticas de consumidores(as):	Na empresa _____% No Procon _____% Na Justiça _____%	Na empresa _____% No Procon _____% Na Justiça _____%
% de reclamações e críticas atendidas ou solucionadas:	Na empresa _____% No Procon _____% Na Justiça _____%	Na empresa _____% No Procon _____% Na Justiça _____%
Valor adicionado total a distribuir (em mil R\$):	Em 2002	Em 2001
Distribuição do Valor Adicionado (DVA):	_____ % governo _____ % acionistas _____ % colaboradores(as) _____ % retido	_____ % governo _____ % acionistas _____ % colaboradores(as) _____ % retido

7 - Outras Informações

Instruções de Preenchimento

Realização	Este Balanço Social (BS) deve apresentar os projetos e as ações sociais e ambientais efetivamente realizados pela empresa. Sugestão: este BS deve ser resultado de amplo processo participativo que envolva a comunidade interna e externa.
Publicação	Este BS deve ser apresentado como complemento em outros tipos de demonstrações financeiras e sócio-ambientais; publicado isoladamente em jornais e revistas; amplamente divulgado entre funcionários(as), clientes, fornecedores e a sociedade. Pode ser acompanhado de outros itens e de informações qualitativas (textos e fotos) que a empresa julgue necessários.
Selo "Balanço Social IBASE / Betinho"	A empresa que realizar e publicar o seu Balanço Social, utilizando este modelo mínimo sugerido pelo IBASE, pode receber o direito de utilizar o Selo Balanço Social IBASE / Betinho nos seus documentos, relatórios, papelaria, produtos, embalagens, site, etc. Mais informações e normas: www.balancosocial.org.br RESTRIÇÕES: o Selo IBASE / Betinho NÃO será fornecido às empresas de cigarro / fumo / tabaco, armas de fogo / munições, bebidas alcoólicas ou que estejam comprovadamente envolvidas com exploração de trabalho infantil e / ou qualquer forma de trabalho forçado.
1. Base de Cálculo	Itens incluídos
Receita líquida	Receita bruta excluída dos impostos, contribuições, devoluções, abatimentos e descontos comerciais.
Resultado operacional	Lucro ou prejuízo apresentado pela empresa no período.
Folha de pagamento bruta	Valor total da folha de pagamento.
2. Indicadores Sociais Internos	
Alimentação	Gastos com restaurante, vale-refeição, lanches, cestas básicas e outros relacionados à alimentação de empregados(as).
Previdência privada	Planos especiais de aposentadoria, fundações previdenciárias, complementações de benefícios a aposentados(as) e seus dependentes.
Saúde	Plano de saúde, assistência médica, programas de medicina preventiva, programas de qualidade de vida e outros gastos com saúde, inclusive de aposentados(as).
Educação	Gastos com ensino regular em todos os níveis, reembolso de educação, bolsas, assinaturas de revistas, gastos com biblioteca (excluído pessoal) e outros gastos com educação.
Cultura	Gastos com eventos e manifestações artísticas e culturais (música, teatro, cinema, literatura e outras artes).
Capacitação e desenvolvimento profissional	Recursos investidos em treinamentos, cursos, estágios (excluído os salários) e gastos voltados especificamente para capacitação relacionada com a atividade desenvolvida por empregados(as).
Creches ou auxílio-creche	Creche no local ou auxílio-creche a empregados(as).
Participação nos lucros ou resultados	Participações que não caracterizem complemento de salários.
Outros benefícios	Seguros (parcela paga pela empresa), empréstimos (só o custo), gastos com atividades recreativas, transportes, moradia e outros benefícios oferecidos a empregados(as), podem ser aqui enumerados.
3. Indicadores Sociais Externos	
Total das contribuições para a sociedade	Somatório dos investimentos na comunidade que aparecem discriminados. Os itens na tabela aparecem como indicação de setores importantes onde a empresa deve investir (como habitação, creche, lazer e diversão, por exemplo). Porém podem aparecer aqui somente os investimentos focais que a empresa realiza regularmente.
Tributos (excluídos encargos sociais)	Impostos, contribuições e taxas federais, estaduais e municipais.

4. Indicadores Ambientais	
Investimentos relacionados com a produção / operação da empresa	Investimentos, monitoramento da qualidade dos resíduos / efluentes, despoluição, gastos com a introdução de métodos não-poluentes, auditorias ambientais, programas de educação ambiental para os(as) funcionários(as) e outros gastos com o objetivo de incrementar e buscar o melhoramento contínuo da qualidade ambiental na produção / operação da empresa.
Investimentos em programas / projetos externos	Despoluição, conservação de recursos ambientais, campanhas ecológicas e educação sócio-ambiental para a comunidade externa e para a sociedade em geral.
Metas anuais	Resultado médio percentual alcançado pela empresa no cumprimento de metas ambientais estabelecidas pela própria corporação, por organizações da sociedade civil e / ou por parâmetros internacionais como o Global Reporting Initiative (GRI).
5. Indicadores do Corpo Funcional	
Nº de negros(as) que trabalham na empresa	Considerar como trabalhadores(as) negros(as) o somatório de indivíduos classificados / autodeclarados como de pele preta e parda (conforme a RAIS).
6. Informações Relevantes	
Relação entre a maior e a menor remuneração	Resultado absoluto da divisão da maior remuneração pela menor.
Número total de acidentes de trabalho	Todos os acidentes de trabalho registrados durante o ano.
Normas	Conforme as Convenções 87, 98, 135 e 154 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e os itens da norma Social Accountability 8.000 (SA 8.000).
7. Outras Informações	
Este espaço está disponível para que a empresa agregue outras informações importantes quanto ao exercício da responsabilidade social, ética e transparência.	

Veja a seguir o Balanço Social da **Confeitaria Armelin**, tal como foi publicado. O caso da Confeitaria Armelin obedece, em linhas gerais, o Modelo IBASE e se constitui num bom exemplo de como abordar o tema para o Setor de Panificação.

PRÁTICA EXEMPLAR

Caso Confeitaria Armelin - Publicação de Balanço Social

BREVE HISTÓRICO

A Confeitaria Armelin é basicamente uma empresa familiar de médio porte. Foi fundada em junho de 1982, no bairro Menino Deus, em Porto Alegre, RS.

O desejo do fundador, sr. José Armelin, de estabelecer-se no ramo de alimentos em Porto Alegre data de longo tempo: sua esposa e seus filhos sempre o ajudaram a produzir e vender alimentos que, por serem deliciosos, tornaram a Confeitaria Armelin conhecida no bairro e na cidade. Atualmente, a Confeitaria Armelin opera um total de três lojas. A empresa especializou-se na confecção de doces, tortas e salgados.

Trabalho, confiança e responsabilidade são a sustentação da empresa para seu desenvolvimento e aprimoramento constante.

O BALANÇO SOCIAL

O caso da Confeitaria Armelin se notabiliza tanto em função do porte da empresa – pequeno, segundo os padrões habituais – como do setor em que atua – o pequeno varejo alimentício, atividade de panificação. Nesse contexto, é raro nos depararmos com esse tipo de iniciativa, um Balanço Social publicado, com o grau de sofisticação e pertinência que o documento apresenta. Segue a íntegra da versão 2002.

INDICADORES DO CORPO FUNCIONAL

Dados não-monetários	2000	2001
ADMISSÕES NO PERÍODO	65	62
DEMISSÕES NO PERÍODO	41	46
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS NO FINAL DO EXERCÍCIO POR FAIXA ETÁRIA	70	93
• ATÉ 30 ANOS	44	68
• DE 31 A 40 ANOS	19	18
• DE 41 A 50 ANOS	04	05
• DE 51 A 60 ANOS	02	02
• MAIS DE 60 ANOS	01	0
PORTADORES NECESSIDADES ESPECIAIS	0	0
APOSENTADOS	0	0
OUTROS	0	0
ACIDENTE DE TRABALHO	0	0
MULTAS TRABALHISTAS	0	0
OUTROS DADOS	0	0

Dados monetários	2000	2001
	R\$	R\$
BENEFÍCIOS SOCIAIS		
• BENEFÍCIOS OBRIGATÓRIOS	486.759,74	633.007,36
• ASSISTÊNCIA MÉDICA	26.386,34	40.686,09
SEGURANÇA E HIGIENE NO TRABALHO		
• EXTINTORES DE INCÊNDIO / UNIFORMES	2.429,40	3.981,55
• MATERIAL DE LIMPEZA	5.523,00	11.046,00
• DEDETIZAÇÃO	3.042,00	4.563,00
OUTROS BENEFÍCIOS		
• NO ANIVERSÁRIO O FUNCIONÁRIO GANHA UM BOLO	1.533,00	1.820,00
• AUXÍLIO ESCOLAR UMA VEZ POR ANO PARA O FUNCIONÁRIO QUE PRECISA E ATÉ 2 DE SEUS FILHOS	2.978,70	4.468,05
• A EMPRESA CONTRATA UMA COZINHEIRA QUE PREPARA AS REFEIÇÕES PARA OS FUNCIONÁRIOS ALMOÇAREM NA EMPRESA	30.650,00	45.975,00

INVESTIMENTOS EM CIDADANIA

Dados monetários	2000	2001
	R\$	R\$
DOAÇÕES AO HOSPITAL DO CÂNCER INFANTIL	720,00	1.950,00
DOAÇÃO PARA A BRIGADA MILITAR	852,00	1.250,00
DOAÇÃO PARA FEBEM	3.221,00	4.200,00
DOAÇÕES E AUXÍLIOS À DIVERSAS CRECHES, INSTITUIÇÕES, COLÉGIOS E OUTRAS ENTIDADES	4.655,00	9.000,00
BOLOS, SALGADOS DIVERSOS	1.276,00	3.280,00
DOAÇÃO DE DOCES E SALGADOS À SPAAN – ENTIDADE PARA IDOSOS CARENTES E DESAMPARADOS	0,00	5.250,00
PATROCÍNIO CAMPANHA IRUAN COM DOAÇÃO DE BOLOS	0,00	180,00

BASE DE CÁLCULO

Dados monetários	2000	2001
	R\$	R\$
RECEITA LÍQUIDA ANUAL	2.450.500,69	3.238.336,85
RESULTADO OPERACIONAL	296.371,24	321.392,92
FOLHA DE PAGAMENTO BRUTA	378.069,50	512.627,00

8.4. RECOMENDAÇÕES AO SETOR DE PANIFICAÇÃO

Para fazer o Balanço Social do seu estabelecimento, você pode se inspirar no exemplo do Balanço Social da Confeitaria Armelin ou recorrer ao Modelo IBASE, anteriormente apresentado.

Poderá também recorrer ao modelo completo de Relatório Anual, que inclui o Balanço Social no contexto mais amplo do desempenho do negócio. Esse modelo está disponível no site do Instituto Ethos, no endereço: http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/guia_relatorio, sob o título Guia de Elaboração.

Como a sua empresa atua no varejo, e certamente é de pequeno porte, será em qualquer caso necessário fazer adaptações próprias ao seu ramo de atividade e ao porte do negócio.

9. Como obter apoio das partes interessadas

É através do diálogo que a empresa consegue envolver os diversos públicos no seu projeto social. Para obter esse apoio, a empresa deve primeiramente identificar quais são esses possíveis parceiros. A partir daí, deve iniciar, idealizar e colocar em prática uma estratégia de abordagem dos mesmos.

A construção das parcerias se dá através do diálogo, o qual permitirá que se identifiquem e se elejam os interesses comuns. Foco definido, o compromisso se efetiva com ações em prol de projetos de interesse comum.

Para a manutenção das parcerias, é necessário que haja troca constante de informação quanto ao andamento do projeto e que as alianças se renovem mediante o diálogo e a revisão dos objetivos comuns. Acompanhe em detalhes como deve ser o trabalho para a conquista do apoio das partes interessadas.

9.1. O PROCESSO – PASSO A PASSO

Passo 1 → Identificação e abordagem das partes interessadas

Qual é o público que, mais diretamente, tem interesse no seu negócio? Podem ser acionistas, colaboradores, fornecedores, clientes, comunidades locais, governo, mídia, comunidade financeira, sociedade, meio ambiente, clientes, fornecedores, futuras gerações e outros.

A etapa seguinte é definir com qual deles trabalhará no primeiro momento e como, aos poucos, vai envolver os demais, considerando nível e capacidade de aprendizagem de cada um deles.

É importante definir uma amostra representativa, dentro do universo a que pertence cada público com o qual pretende trabalhar. Há casos em que a opção pode ser a de trabalhar com todo o universo.

Passo 2 → Diálogo e construção de relações

Na construção das relações com os parceiros é fundamental levar em conta o perfil de cada público, considerando-se o que ele quer, quais as suas maiores necessidades. Essas avaliações deverão ser consideradas quando se for fazer o planejamento das atividades de seu negócio.

Em seguida, deve-se criar uma comunicação clara e franca com o público-alvo da ação, capaz de estabelecer uma relação de confiança entre as partes.

No início, as pessoas envolvidas devem aproveitar a experiência como aprendizado. A partir das ações e troca de experiências, o entrosamento entre as partes cresce.

Passo 3 → Identificação e legitimação de interesses

O envolvimento dos diferentes públicos nas ações de RSE da empresa é relativamente novo no Brasil. Como não estamos acostumados a valorizar essas questões, podem ocorrer resistências de algumas partes interessadas, que são os públicos-alvo. Assim, para criar vínculos, é necessário que, estando claros os interesses, os diferentes públicos reconheçam que estão sendo atendidos, reforçando os laços de parceria.

Devido às limitações de tempo e recursos, é preciso definir prioridades e programar o atendimento desses interesses.

10. Como aplicar a RSE na Empresa de Panificação

Até aqui, foi amplamente abordado o que é Responsabilidade Social Empresarial – RSE e foram apresentados exemplos de como ela está sendo incorporada em empresas conhecidas como "cidadãs", justamente por praticarem ações efetivas de interesse da sociedade.

Agora será indicado um caminho para a implantação da RSE na sua panificadora.

O importante é começar, pois não será possível implantar todas as ações de uma só vez. Os resultados de cada ação irão fortalecer a empresa e motivá-la a prosseguir no processo de implantação.

Tenha a certeza de que ser um empresário socialmente responsável pode ser bem mais simples do que pode parecer à primeira vista.

10.1. RSE – PRIMEIROS PASSOS

A. Missão da empresa

Imagine um agente de um serviço secreto que não saiba claramente qual a sua missão e de que recursos dispõe para atingi-la. Provavelmente, ele não chegará a lugar nenhum e se tornará um alvo fácil para o inimigo. A mesma lógica vale para o mundo dos negócios. Você tem de definir com muita clareza e detalhes qual é o principal objetivo do seu negócio, ou seja, **qual é a sua finalidade, para que ele existe**. Definida a missão, ela tem de ser anunciada publicamente, aos colaboradores, clientes e fornecedores, para que se tornem seus cúmplices na empreitada. Finalmente, convoque seus colaboradores para que, em grupo, vocês possam decidir onde centrar esforços para a missão sair do papel e tornar-se referência para todas as ações da sua empresa. Por exemplo, você está pensando em diversificar a produção? Avalie em que medida essa iniciativa vai contribuir para você atingir a missão da sua empresa e então, se for o caso, invista nela.

B. Ética

Todas as vezes que você agir apropriadamente com relação à sociedade em que vive, estará sendo ético. Ou seja, cada vez que cumprir a lei ou que fizer a sua parte na construção de uma sociedade mais justa estará sendo ético. Para ser ético dentro da sua empresa, é preciso que você aja em conformidade com o que estabeleceu como "lei" para o seu negócio, com o que espera dele. Portanto, é fundamental definir quais valores éticos irão orientar suas relações com terceiros. Provavelmente, você vai adotar no seu estabelecimento o comportamento seguido pela maioria das pessoas e que tem como pressupostos:

- ❖ Honestidade;
- ❖ Compaixão;
- ❖ Respeito ao próximo;
- ❖ Lealdade;
- ❖ Justiça;
- ❖ Compromisso;
- ❖ Integridade;
- ❖ Solidariedade.

A divulgação dos valores que você definir e adotar poderá ser feita através de um mural ou quadro de avisos. Pensamentos sobre paz e amor, por exemplo, podem ser inspiradores para os seus clientes e podem ajudar a criar um ambiente agradável e criativo. Se os proprietários e dirigentes tiverem uma conduta guiada por esses valores, estarão dando o exemplo a todos com quem trabalham.

C. Comunidade global

Para a sua empresa crescer e prosperar, ela precisa investir no social. Portanto, faça do "envolvimento com a comunidade" uma prioridade na sua administração. Esse envolvimento poderá ocorrer por meio de várias medidas:

- ❖ Incentive seus funcionários a participar de projetos comunitários;
- ❖ Faça uso do incentivo legal que permite aplicar recursos destinados ao pagamento de impostos em projetos sociais e de ajuda humanitária;
- ❖ Contrate pessoal através de instituições comunitárias.

D. Trabalho voluntário

No mundo moderno da globalização, já se comprovou, as empresas mais lucrativas são as que investem tempo, esforço e dinheiro na comunidade. E o melhor caminho para atuar nesse sentido, no caso de empresas de pequeno e médio porte, é optando pelos trabalhos voluntários. É importante saber quais são as instituições e oportunidades de trabalhos voluntários na comunidade. Encoraje o seu pessoal a atuar nessas frentes.

Uma padaria poderá engajar-se, por exemplo, em um projeto contra a fome, como o encabeçado pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Estimule o envolvimento de voluntários, não só de funcionários, como também de fornecedores e clientes. Faça parcerias com outras empresas para implantação de projetos sociais na comunidade.

E. Ajuda humanitária

Ainda há empresas do setor de alimentação que preferem jogar alimentos no lixo a distribuí-los junto à população, deixando, injustificadamente, de conquistar consideráveis ganhos sociais para o País. O pão que sobra nas vitrines do seu estabelecimento, por exemplo, pode ser distribuído diariamente aos necessitados. Contribua, com seus produtos, serviços ou recursos financeiros, para organizações de amparo a pessoas carentes. Estimule os seus colaboradores a contribuir com o que puderem.

F. Educação

Se um país se constrói com homens e livros, como o escritor Monteiro Lobato supôs, o investimento em Educação é o caminho mais certo para se alcançar a grandeza da nação. Ofereça apoio às escolas locais para melhorar a educação oferecida pelo ensino público. Encoraje os empregados a participar de eventos nas escolas ou a atuar em programas do tipo "Amigos da Escola".

Doe à escola equipamento usado ou excedente, matéria-prima ou produtos. Faça parceria com uma escola. Estimule seus colaboradores para que prestem algum tipo de serviço à escola. Ajude a escola em suas necessidades.

G. Outros projetos comunitários

Apóie o comércio local. Encoraje o consumo no comércio local. Propicie descontos em sua padaria a empregados de outros estabelecimentos e consiga descontos naqueles estabelecimentos para seus colaboradores.

Crie espaço em sua empresa para encontros de organizações sem fins lucrativos, sem comprometer as operações e segurança do seu empreendimento.

H. Direitos humanos

Na escolha de seus fornecedores de produtos ou serviços, procure trabalhar com parceiros que, como a sua empresa, também queiram dar um tratamento justo aos trabalhadores.

Compartilhe com seus fornecedores o código de conduta de sua empresa. Seja um educador de seus fornecedores, deixando claras suas expectativas quanto às práticas trabalhistas por eles adotadas.

Uma boa prática é comunicar ao fornecedor os valores e práticas da empresa, antes mesmo do início da parceria. Lembre-se que, mesmo se tratando de fornecedores de grande porte, sua presença em seu estabelecimento se faz sempre através de uma pessoa humana – vendedor, promotor ou representante – que pode ser uma portadora de sua mensagem, aos dirigentes da empresa, e veiculadora dos ideais que você professor.

Programe visitas às empresas fornecedoras, para se certificar quanto à qualidade de seus produtos e processos, condições do ambiente de trabalho quanto aos aspectos de segurança, limpeza, iluminação, utilização de mão-de-obra infantil e tratamento dos empregados.

I. Mercado

Antes de divulgar seus produtos e serviços, certifique-se de que eles não sejam prejudiciais à saúde e ao meio ambiente.

Seja específico na divulgação, evitando informações vagas ou mesmo falta de informações. Evite propaganda enganosa e exageros quanto aos benefícios dos produtos ou quanto à quantidade necessária. Tenha à mão todas as informações para o atendimento às solicitações de clientes. Aproveite a divulgação para educar os consumidores, informando-os sobre a forma de usar seus produtos sem causar danos à saúde e ao meio ambiente, e alertando-os quanto ao desperdício.

Encontre oportunidades para criar novos produtos e serviços que atendam a necessidades de populações carentes, deficientes físicos e membros de grupos minoritários.

Patrocine eventos da comunidade ou faça campanhas junto aos clientes de incentivo a movimentos comunitários, essas ações fazem uma boa divulgação de seu negócio.

J. Meio ambiente

Estabeleça uma postura ambientalista aberta que mantenha a empresa informada sobre qualquer impacto negativo que possa estar causando ao meio ambiente.

Priorize a compra de produtos ambientalmente corretos. Sempre que possível, programe as ações sociais. Exemplo: o papel a ser comprado deverá ter no mínimo 50% de material reciclado. Trabalhe com seus fornecedores para descobrir que disposição têm eles para atender às práticas ambientais estabelecidas por seu negócio.

Procure recursos alternativos que não agridam o meio ambiente e envolva seus colaboradores nesses projetos, prestigiando aqueles que contribuírem com idéias relacionadas ao tema.

K. Minimização de resíduos

Divulgue a idéia de que "resíduo" é tudo aquilo que não se pode reaproveitar. Prestigie sugestões para a redução do resíduo, reutilização de materiais e reciclagem daqueles que não poderão mais ser utilizados.

Faça campanhas internas para redução do uso de papel e procure usar, cada vez mais, papel reciclado. Faça, de vez em quando, uma limpeza em sua empresa, selecionando bens que não são mais úteis – móveis e equipamentos –, doando-os a instituições sociais. Lembre-se que a doação bem documentada poderá trazer benefícios fiscais a sua empresa.

Ao fazer compras, procure produtos que sejam mais duráveis, de melhor qualidade, recicláveis ou que possam ser reutilizados. Evite produtos descartáveis.

L. Prevenção da poluição

Diminua o uso de produtos tóxicos. Informe-se com fornecedores sobre alternativas para a substituição de solventes, tintas e outros. Nos escritórios, é comum a utilização de substâncias tóxicas sob a forma de cartuchos de tinta para impressoras, produtos de limpeza, colas, pilhas, baterias e outros materiais. Para se desfazer desses materiais procure locais próprios, indicados pela prefeitura da sua cidade.

M. Uso eficaz de energia e água

Acompanhe o consumo de energia elétrica, eliminando desperdícios. Conte com a tecnologia existente no mercado: sensores de presença e lâmpadas fluorescentes, entre outros. Todos devem colaborar com as medidas de economia. Além de você contribuir para a preservação dos recursos naturais, vai economizar.

Controle o consumo de água. Verifique, periodicamente, vazamentos no sistema hidráulico de seu estabelecimento e conserte-os o quanto antes. Considere o uso de dispositivos de baixo fluxo nas torneiras e vasos sanitários. Evite a utilização de equipamentos de fluxo contínuo de água.

N. Projeto ecológico

Desenvolva em seu estabelecimento um projeto ecológico. Junto com seus colaboradores, olhe a empresa através de "lentes verdes", revendo processos de trabalho, produtos e, em seguida, trabalhando para que a empresa se torne ambientalmente responsável.

Faça parcerias com seus clientes e fornecedores para estudar medidas que reduzam os impactos negativos de suas atividades no meio ambiente.

O. Relações no trabalho

Elabore um manual que oriente seus colaboradores quanto aos valores e práticas adotadas pela empresa. Mantenha um ambiente de trabalho que encoraje os funcionários a trazer novas idéias para melhorar o desempenho da empresa.

P. Diversidade

Elimine preconceitos de qualquer espécie na contratação de pessoal. Recrute funcionários sempre que possível através de centros comunitários, instituições religiosas e outras que trabalhem com deficientes.

Q. Assédio sexual

Não tolere assédio sexual a funcionários do seu estabelecimento. Explique claramente do que trata o assunto. Disponibilize, na empresa, meios para formalizar reclamações.

R. Treinamento e desenvolvimento profissional

Treine seu pessoal através de cursos, palestras, visitas a outras empresas e no próprio local de trabalho. Coloque pessoas mais experientes para ensinar tarefas aos menos experientes. Esse procedimento gratifica quem ensina e estimula a cooperação entre os membros da equipe.

Incentive o desenvolvimento dos colaboradores e encoraje-os a estudar.

S. Delegação de poderes

Implante uma administração participativa que encoraje os empregados a dar sugestões para melhorar o desempenho do seu negócio.

Defina metas ambiciosas para a empresa e conte com a colaboração de toda a equipe.

Permita aos funcionários certa autonomia no atendimento aos clientes: demonstração de confiança faz o pessoal trabalhar mais satisfeito.

T. Remuneração e incentivos

Institua um programa de participação nos lucros, adequado ao porte da empresa.

U. Redução de equipe e demissões

Um programa de redução de custos começa com medidas para conter desperdícios e aumentar a receita. Conte com todos na elaboração do programa.

As demissões devem ser o último recurso na redução de custos. Caso tenham que ocorrer, consulte parceiros e outras empresas locais sobre a possibilidade de recolocação dos empregados demitidos.

V. Equilíbrio trabalho x família

Identifique que aspectos pessoais da vida de seus colaboradores interferem no seu desempenho no trabalho. Considere a possibilidade de oferecer-lhes ajuda para reduzir os problemas.

X. Saúde, segurança e bem-estar

Ofereça planos de seguro e de saúde para o seu pessoal, adequando-os às condições econômicas do negócio.

Ofereça aos funcionários e suas famílias a oportunidade de se submeterem a exames periódicos para aferição de taxa de colesterol, pressão sanguínea, audição, visão, e teste ergométrico. Através de parcerias ou outras organizações da comunidade, esse tipo de ação poderá ser feita com baixo custo ou sem custo para sua empresa.

10.2. LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DA RSE

As tabelas apresentadas a seguir serão úteis na avaliação dos esforços da sua empresa quanto à implantação da RSE.

Servirão, também, para registrar e acompanhar os resultados de todas as fases do processo, desde o estabelecimento de metas e objetivos até a obtenção dos resultados. Possibilitarão, ainda, visualizar e corrigir desvios, quando estes acontecerem.

Esta Lista de Verificação foi elaborada em conformidade com cada um dos temas abordados anteriormente neste texto.

LISTA DE VERIFICAÇÃO

	Em andamento	Pode ser melhorada	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica
A. MISSÃO DA EMPRESA					
Crie uma declaração de missão					
Compartilhe sua declaração					
Reexamine e revise a declaração periodicamente					
B. ÉTICA					
Identifique e defina valores éticos claros					
Use valores éticos para solucionar dilemas					
Eduque os funcionários sobre Ética					
Crie um ambiente onde questões de Ética possam ser discutidas					
Incorpore a Ética às avaliações de desempenho					
C. COMUNIDADE GLOBAL					
Considere o envolvimento com a comunidade uma prioridade					
Invista na comunidade					
Considere o recrutamento em comunidades carentes					
Identifique e instale-se em comunidades carentes					
D. TRABALHO VOLUNTÁRIO					
Disponibilize informações sobre oportunidades					
Ofereça apoio financeiro para estimular o trabalho voluntário					
Recompense os funcionários pelo trabalho voluntário					
Adote um projeto específico					
Mobilize fornecedores e clientes					
Faça parcerias com outras empresas					
E. AJUDA HUMANITÁRIA					
Faça doações de seus produtos ou serviços					
Comprometa-se a fazer contribuições					
Encoraje a contribuição por parte dos funcionários					
Apóie eventos locais					
Encoraje outros tipos de doações					
F. EDUCAÇÃO					
Ofereça apoio às escolas locais					
Faça doação de equipamentos usados ou excedentes					
Faça parceria com uma escola					
Convide alunos da escola para visitarem sua empresa					
Crie intercâmbio com escolas					
G. OUTROS PROJETOS COMUNITÁRIOS					
Apóie o comércio local					
Oriente o consumo no comércio local					
Disponibilize suas instalações					
H. DIREITOS HUMANOS					
Saiba onde os produtos da sua empresa são manufaturados					
Identifique itens relevantes sobre os direitos humanos					
Adote um código de conduta no assunto					
Comunique suas expectativas aos fornecedores					
Solicite aos fornecedores um comprometimento formal					
Utilize todas as oportunidades para monitorar o cumprimento das regras estabelecidas					
Trabalhe em clima de colaboração para promover mudanças					

	Em andamento	Pode ser melhorada	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica
I. MERCADO					
Assegure-se que todas as referências feitas aos produtos e / ou serviços da sua empresa são específicas, corretas e justas					
Promova o uso de seu produto com segurança e responsabilidade					
Proíba o uso de técnicas comerciais antiéticas					
Disponibilize o maior número de informações possível					
Respeite a privacidade de seus clientes					
Procure por oportunidades comerciais alternativas					
Evite a publicidade "tóxica"					
Procure oportunidades de <i>marketing</i> que abracem causas nobres					
Faça os investimentos de sua empresa em instituições socialmente responsáveis					
Utilize cartões de afinidade e serviços de instituições socialmente responsáveis					
J. MEIO AMBIENTE					
Estabeleça princípios ambientalistas					
Estabeleça política ecológica de compras					
Motive os funcionários					
K. MINIMIZAÇÃO DE RESÍDUOS					
Crie um código de reciclagem					
Reduza o consumo de papel					
Use produtos de papel reciclado					
Compre outros produtos reciclados					
Doe o excedente de móveis e equipamentos					
Evite produtos que geram resíduos					
L. PREVENÇÃO DA POLUIÇÃO					
Reduza o uso de produtos tóxicos					
Promova o descarte seguro de substâncias tóxicas					
Use produtos de limpeza não tóxicos					
M. USO EFICAZ DE ENERGIA E ÁGUA					
Faça uma auditoria na área de energia					
Use iluminação inteligente					
Aplique técnicas eficientes para administrar o uso de energia					
Faça a manutenção do sistema de climatização					
Localize e conserte regularmente os vazamentos de água					
Instale acessório e dispositivo para economia de água					
Reduza o consumo de água nas áreas externas					
N. PROJETO ECOLÓGICO					
Crie um sistema de reciclagem					
Utilize técnicas de construção ecologicamente corretas					
Trabalhe em parceria com fornecedores e clientes					
O. RELAÇÕES NO TRABALHO					
Crie e distribua um guia para o funcionário					
Encoraje novas idéias e comentários					
Não se esqueça dos temporários					
P. DIVERSIDADE					
Incorpore a diversidade como um valor essencial a ser adotado					
Recrute o pessoal de formas e fontes diversas					
Procure por escolas de grupos minoritários					
Proporcione treinamento sobre a diversidade					

	Em andamento	Pode ser melhorada	Vale a pena considerar	Fora de questão	Não se aplica
Q. ASSÉDIO SEXUAL					
Estabeleça uma diretriz contra o assédio					
Estabeleça uma regra justa para encaminhamento das reclamações					
Crie um ambiente propício para a discussão do assunto					
R. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL					
Promova o desenvolvimento de carreiras					
Crie um programa de aconselhamento					
Promova e recompense o desenvolvimento de talentos					
Promova e encoraje o trabalho voluntário					
S. DELEGAÇÃO DE PODERES					
Encoraje a iniciativa individual					
Delegue poderes aos funcionários para atingir metas					
Facilite a avaliação global					
Forneça informações sobre o desempenho financeiro da empresa					
T. REMUNERAÇÃO E INCENTIVOS					
Estabeleça uma prática de remuneração justa internamente					
Crie um programa de participação nos lucros					
U. REDUÇÃO DE EQUIPE E DEMISSÕES					
Evite demissões					
Identifique outras alternativas					
Reduza o pessoal com dignidade					
Não negligencie os que não foram demitidos					
V. EQUILÍBRIO TRABALHO X FAMÍLIA					
Avalie as necessidades pessoais dos funcionários					
Ofereça ajuda para a solução de problemas familiares					
Encoraje práticas saudáveis com relação às crianças					
Procure ajudar a colocar todos os filhos dos seus funcionários na escola					
Considere planos de saúde para os dependentes					
Dê apoio para a ausência de funcionários para tratar de assuntos familiares relevantes					
Apóie a adoção					
X. SAÚDE, SEGURANÇA E BEM-ESTAR					
Promova a saúde e o bem-estar					
Ofereça planos de saúde flexíveis					
Promova revisões periódicas da saúde					
Recompense pelo estilo de vida saudável					
Encoraje a prática esportiva dos funcionários					
Elimine o fumo do ambiente de trabalho					
Encoraje a participação de funcionários em programas de ajuda a portadores de vícios					
Mantenha saudável a qualidade do ar					
Promova hábitos de trabalho saudáveis					

11. Conclusão

Na trajetória de uma empresa rumo à maturidade social, um pequeno passo pode ter uma dimensão gigantesca, como o passo do primeiro homem na Lua. Tenha isso em mente quando investir na responsabilidade social do seu estabelecimento: um grande propósito pode ser atingido através de pequenas contribuições de muitas pessoas ao longo do tempo. Ou seja, ações simples podem produzir resultados excepcionais quando se leva em conta o efeito propagador das mesmas.

A padaria, por sua notável característica de estimular a sociabilidade, pode desempenhar um papel de primeira grandeza no universo das empresas do varejo. O estabelecimento típico é tido como modelo de atendimento, com eficiência reconhecida, e reproduzida, por concorrentes e estabelecimentos de outros setores. Vale investir esforços para maximizar esse potencial, estendendo o trato amigável e de confiança a todos os terceiros.

Para que isto ocorra é necessário, em primeiro lugar, que você, empresário do Setor de Panificação, se conscientize da necessidade da implantação da RSE. Em seguida, que compreenda a importância da sua participação nesse movimento. Finalmente, que passe, efetivamente, a incorporar em seu negócio os princípios e ações aqui apresentadas.

Há um provérbio que diz: "A estrada de mil léguas começa com um passo". Portanto, que tal dar o primeiro passo?

GLOSSÁRIO

Este Glossário reproduz versão exibida pelo Instituto Ethos, em seu site, na Internet. Contém vocábulos que constam do texto deste manual mas apresenta também outros termos que podem ser encontrados em textos pertinentes ao assunto.

A

Aperfeiçoamento Contínuo

Desenvolvimento pessoal e intelectual, relacionado tanto com os conhecimentos necessários para desempenhar as tarefas do trabalho quanto aos conhecimentos mais universais, que pode ser realizado através de atividades sistemáticas e organizadas para estas finalidades, como treinamentos, cursos, seminários, vivências, etc.

Aprendiz

Maior de 14 anos e menor de 18 que está inscrito em programa de aprendizagem regulamentado pela CLT, a qual dispõe sobre o contrato de aprendizagem, a obrigação das empresas em empregar aprendizes, a carga horária permitida, piso salarial do aprendiz e outros direitos. A lei 10.097/00 conceitua o contrato de aprendizagem como "o contrato de trabalho especial, ajustado por escrito e por prazo determinado, em que o empregador se compromete a assegurar ao maior de 14 anos e menor de 18 anos, inscrito em programa de aprendizagem, formação técnico-profissional e metódica, compatível com o seu desenvolvimento físico, moral e psicológico, e o aprendiz, a executar, com zelo e diligência, as tarefas necessárias a essa formação".

Assédio Sexual

Crime passível de pena de um a dois anos de detenção para quem "constranger outra pessoa com intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente de condição superior hierárquica ou ascendência inerentes ao exercício do emprego, cargo ou função". Lei 10.224, artigo 216 do Código Penal Brasileiro.

B

Balanco Social

Instrumento de registro das ações voltadas para a responsabilidade social que permite avaliar seus resultados e direcionar os recursos para o futuro. O Balanço Social da empresa deve explicitar as iniciativas de caráter social, resultados atingidos e investimentos realizados.

Benefícios Básicos

Benefícios trabalhistas definidos pela CLT, os quais todos os trabalhadores legalmente regularizados têm direito, além de benefícios negociados e acordados entre os setores e os sindicatos específicos.

Bonificação

Remuneração especial, relacionada ao desempenho de determinadas tarefas ou atividades.

Branços

Classificação de cor ou raça, declarada pelos próprios sujeitos em questão, de acordo com as seguintes opções dadas pelo IBGE: branca, preta, amarela (pessoa de origem japonesa, chinesa, coreana etc.), parda ou indígena.

C

Cargos de Chefia

Cargos da diretoria e gerência.

Ciclo de Vida

Inclui os processos de transformação do produto desde a extração ou produção de sua matéria-prima até o seu descarte final após o consumo. Inclui os processos industriais, embalagens, distribuição e comércio.

Código de Ética

Ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e da missão da empresa, que orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações.

Coleta Seletiva de Materiais

Uma alternativa de coleta de resíduos que prevê uma etapa inicial de separação dos tipos de materiais descartados antes de destiná-los à reciclagem, evitando o envio para aterros sanitários e / ou lixões.

Conhecimentos Universais

Abrangem conhecimentos culturais, científicos, de línguas e outros que possam agregar valor ao desenvolvimento pessoal e intelectual.

Consumidor / Cliente

Destinatário dos produtos da organização. Pode ser uma pessoa física ou jurídica. É quem adquire (comprador) e / ou quem utiliza o produto (usuário / consumidor).

Crenças

Conjunto de princípios e valores que orientam a atuação de uma pessoa ou organização.

Colaboradores

Todos aqueles que estão envolvidos na execução das atividades de uma organização: empregados, prestadores de serviço e funcionários terceirizados.

D

Diversidade

Princípio básico de cidadania que visa assegurar, a cada um, condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades, considerando a busca por oportunidades iguais e respeito à dignidade de todas as pessoas. A prática da diversidade representa a efetivação do direito à diferença, criando condições e ambientes em que as pessoas possam agir em conformidade com seus valores individuais.

E

Empregabilidade

É a capacidade que uma pessoa tem de permanecer no mercado de trabalho. Isto é, conseguir rapidamente um outro emprego, com a mesma qualidade que tinha na empresa que se desligou, ou conseguir um primeiro bom emprego.

Enraizamento

As crenças e valores da empresa estarão progressivamente enraizados na cultura da organização na medida em que passem por uma difusão sistemática. Além de desenvolver instrumentos de comunicação, é importante estimular a participação e a contribuição dos interessados no processo de avaliação e monitoramento, principalmente quando eles possibilitam a incorporação das sugestões aos processos de trabalho.

F

Fornecedores

Qualquer organização que forneça bens e serviços. A utilização desses bens e serviços pode ocorrer em qualquer estágio de projeto, produção e utilização dos produtos. Assim, fornecedores podem incluir distribuidores, revendedores, prestadores de serviços terceirizados, transportadores, contratados e franquias, bem como os que suprem a organização com materiais e componentes. São também fornecedores os prestadores de serviços das áreas de saúde, treinamento e educação.

I

Indicadores

Dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. Os indicadores são utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo.

ISO

É a abreviação da expressão em língua inglesa *International Organization for Standardization* (=Organização Internacional para Padronização), uma entidade não governamental criada em 1947, cuja missão é promover o desenvolvimento da padronização em nível mundial, com vistas a facilitar as trocas internacionais de bens e serviços, e a desenvolver a cooperação nas esferas de atividade de natureza intelectual, científica, tecnológica e econômica. São muito conhecidas e aplicadas no meio empresarial as normas ISO das séries 9.000, que dispõe sobre gestão e garantia da qualidade, e 14.000, que trata da gestão do meio ambiente.

O

Ombudsman

Ouvidor, quem trabalha dentro das instituições exclusivamente para defender os interesses dos usuários de serviços públicos. Atualmente, o conceito inclui também os serviços privados.

P

Parceiros

Organizações com as quais se estabelece um relacionamento especial e estreito em função de fatores e razões diversas.

Partes Interessadas

Entende-se por essa expressão "todos os grupos de pessoas e todas as organizações que podem afetar a empresa por meio de suas opiniões e ações; ou que podem, reciprocamente, ser por ela afetados". É tradução amplamente aceita do termo inglês *stakeholders*.

Participação nos Resultados

Reconhecimento da contribuição dos funcionários para os resultados da empresa através de remuneração extra conforme os lucros obtidos.

Programa Bolsa Escola

Criado pela Lei 10.219, de 11 de abril de 2001, também denominado "Programa Nacional de Renda Mínima Vinculada à Educação", tem como objetivo promover a matrícula e a permanência de crianças de 6 a 15 anos no ensino fundamental.

R

Reciclagem

Processos através dos quais um determinado material retorna ao seu ciclo de produção, após já ter sido utilizado e descartado, para que novamente possa ser transformado em um bem de consumo, assim economizando energia e preservando os recursos naturais e o meio ambiente.

S

SAC

Serviço de Atendimento ao Cliente.

Selo

Distinção recebida por empresas ou produtos em relação a alguma ação desenvolvida. Ex.: o Selo Empresa Amiga da Criança, concedido pelo "Programa Empresa Amiga da Criança", criado pela Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, certifica empresas nas quais existe atuação social com foco na infância e na adolescência, desde que a empresa também se comprometa oficialmente a não usar mão-de-obra infantil, a difundir esta prática entre seus fornecedores e a apoiar ou desenvolver projetos ou programas em prol da infância e da juventude. A empresa pode passar a usar este selo em seu *merchandising*, o que estimula os consumidores a agregar às suas compras uma escolha de consciência, o ato solidário em defesa das novas gerações.

Stakeholders

Consultar o verbete **Partes Interessadas** neste Glossário.

Sustentabilidade Ambiental

"É o desafio de unir o crescimento econômico à justiça social e à conservação ambiental. Relaciona-se com a expressão Desenvolvimento Sustentável, aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de gerações futuras atenderem suas próprias necessidades." Esta é a definição elaborada em 1987 pela Comissão Brundtland – grupo designado pelo PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e consta no Relatório "Nosso Futuro Comum", elaborado por esta comissão.

T

Trabalho Infantil

É o trabalho ilegal de crianças. A Lei (Art. 60 a 69 do Estatuto da Criança e do Adolescente) determina que o trabalho só é permitido após os 16 anos ou a partir dos 14 anos na condição de aprendiz, garantidas a escolarização e a condição peculiar do desenvolvimento do adolescente.

Triple Bottom Line

Essa expressão em língua inglesa se refere a uma nova forma de avaliar o desempenho empresarial, segundo a qual, além da dimensão econômica, um empreendimento deve produzir igualmente resultados na dimensão social e ambiental, resultando disso o atendimento a "três pilares" que passam a constituir-se na base da atividade empresarial: o Econômico, o Social e o Ambiental. Estes três pilares são a base conceitual da Sustentabilidade.

Na expressão *Triple Bottom Line*, o termo *Bottom Line* significa "linha de baixo" ou "última linha", que é a linha de Lucros e Perdas da Demonstração de Resultados do Balanço Anual, a qual registra o Lucro Líquido do Exercício, após deduzido o imposto de renda. Tradicionalmente, esse indicador era o único que se utilizava para avaliar o desempenho de um negócio. A expressão *Triple* (=Triplo) fez recentemente acrescentar a esse indicador referente ao Lucro (= Econômico) os outros dois referentes ao Social e ao Ambiental. Assim, o bom desempenho de um negócio passa a exigir resultados positivos em todos os "três pilares" referidos, modificando substancialmente a visão puramente econômica que se costuma ter de um negócio: "Existe apenas para dar lucro".

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIVROS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.
- ARANTES, Nélio. **Sistemas de Gestão Empresarial – Conceitos Permanentes na Administração de Empresas Válidas**. São Paulo: Ed. Atlas S.A. – 2ª Edição, 1998.
- BELASCO, James. **Ensinando o Elefante a Dançar – Como Estimular Mudanças na Sua Empresa**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.
- COMTE – Sponville, André. **Pequeno Tratado das Grandes Virtudes**. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 1996.
- DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora – 3ª Edição, 1993.
- EVANS, Roger. RUSSEL, Peter. **O Empresário Criativo**. São Paulo: Ed. Cultrix, 1989.
- MANDELLI, Pedro. **Muito Além da Hierarquia – Revolucione sua Performance como Gestor de Pessoas**. São Paulo: Ed. Gente, 2001.
- MELO NETO, Francisco Paulo, FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial – A Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.
- MCINTOSH, Leipziger e COLEMAN, Jones. **Cidadania Corporativa**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.
- MESTRINER, Maria Luiza. **O Estado entre a Filantropia e a Assistência Social**. São Paulo: Ed. Cortez, 2001.
- WEIL, Pierre. **A Nova Ética**. Rio de Janeiro: Ed. Rosa dos Ventos, 1992.

PUBLICAÇÕES E REVISTAS

- GUIA DE ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO E BALANÇO ANUAL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, Instituto Ethos, Versão 2001.
- RESPONSABILIDADE SOCIAL – PRIMEIROS PASSOS EM RSE. Instituto Ethos, 2001.
- A INICIATIVA PRIVADA E O ESPÍRITO PÚBLICO – UM RETRATO DA AÇÃO SOCIAL DAS EMPRESAS DO SUDESTE BRASILEIRO. IPEA, 2000.
- RELATÓRIO SOCIAL CORPORATIVO, SOUZA CRUZ, 2001.
- RELATÓRIO ANUAL DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA, NATURA, 2001.
- BALANÇO SOCIAL, PETROBRAS, 2001.
- REVISTA EXAME Edição Especial: Guia de Boa Cidadania Corporativa. Ed. Abril, 2001.
- REVISTA EXAME Edição Especial: As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar. Ed. Abril, 2001.
- REVISTA T&D: Desenvolvendo Pessoas – Times do Bem. Novembro, 2001.
- REVISTA VEJA Edição Especial: Guia para Fazer o Bem. Ed. Abril, Dezembro, 2001.

ANEXO

REGISTRO DAS PRÁTICAS DE RSE

Caso decida auto-avaliar a prática de sua panificadora com base no questionário Ethos / ABIP de Responsabilidade Social no Varejo – **Modelo Completo**, sugerimos fazer o acompanhamento anual da evolução dessas práticas através de documento elaborado segundo as sugestões que seguem.

Primeiramente, deve ser realizado o preenchimento do questionário **Modelo Completo**, segundo as instruções contidas no instrumento. Recebida a pontuação respectiva, deve-se:

- assinalar para cada um dos Sete Temas o estágio da prática do seu negócio;
- relatar as ações que se destacam por sua boa qualidade em cada tema; e, finalmente,
- indicar a evolução havida em relação ao ano anterior – cabível apenas após o segundo preenchimento.

Esta opção de registro, de alguma forma, é preparatória da elaboração futura de um Balanço Social da empresa, tema que está abordado com detalhe neste Guia, no respectivo capítulo. Eis a seguir a síntese dos tópicos a serem abordados.

ESTÁGIO DAS PRÁTICAS DE RSE

Estágio em que se encontra a panificadora na prática dos respectivos indicadores, avaliado em função da seguinte escala:

- ❖ **Preliminar**
Pontuação até 2,5
- ❖ **Iniciante**
Pontuação de 2,6 até 5
- ❖ **Avançado**
Pontuação de 5,1 até 7,5
- ❖ **Pleno**
Pontuação de 7,6 até 10,0

EVOLUÇÕES DOS INDICADORES DE RSE NO ANO

Evoluções ocorridas nessa prática no ano em relação ao anterior, em termos de:

- ❖ **Mantiveram-se** – mesma pontuação
- ❖ **Evoluíram** – pontuação maior
- ❖ **Regrediram** – pontuação menor

AÇÕES DE DESTAQUE EM RSE

Ações que caracterizem práticas de boa qualidade em cada área focada pelos sete temas da RSE.

- ❖ Citar e explicar que ações sociais são essas.

MODELO DE REGISTRO E ACOMPANHAMENTO DA PRÁTICA DE RSE

1. Valores e Transparência

Refere-se aos princípios e valores que servem de base para todas as ações da sua empresa e que são reproduzidos por você e por seus funcionários no trato com os fornecedores e clientes. Eles devem ser claramente explicitados e não podem contrariar os princípios e valores que regem a comunidade e a sociedade como um todo. Implica assumir compromissos éticos e ter relações transparentes com a sociedade.

Estágio da prática:	Preliminar <input type="checkbox"/>	Iniciante <input type="checkbox"/>	Avançado <input type="checkbox"/>	Pleno <input type="checkbox"/>
Evoluções dos indicadores no ano:	Mantiveram-se <input type="checkbox"/>	Evoluíram <input type="checkbox"/>	Regrediram <input type="checkbox"/>	
Ações de destaque:				

2. Público Interno

Refere-se ao relacionamento da empresa com os funcionários e esse relacionamento vai muito além de um bom tratamento. Implica em investimentos no desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados e também na melhoria das condições de trabalho. Pressupõe a existência de diálogo, respeito ao indivíduo e ao trabalhador.

Estágio da prática:	Preliminar <input type="checkbox"/>	Iniciante <input type="checkbox"/>	Avançado <input type="checkbox"/>	Pleno <input type="checkbox"/>
Evoluções dos indicadores no ano:	Mantiveram-se <input type="checkbox"/>	Evoluíram <input type="checkbox"/>	Regrediram <input type="checkbox"/>	
Ações de destaque:				

3. Meio Ambiente

Refere-se à preocupação em não só preservar, mas também repor recursos naturais, minimizando ou eliminando danos que a atividade produtiva possa causar ao meio ambiente. Implica em comprometimento com as causas ambientais, através de ações ecologicamente corretas e campanhas educativas.

Estágio da prática:	Preliminar <input type="checkbox"/>	Iniciante <input type="checkbox"/>	Avançado <input type="checkbox"/>	Pleno <input type="checkbox"/>
Evoluções dos indicadores no ano:	Mantiveram-se <input type="checkbox"/>	Evoluíram <input type="checkbox"/>	Regrediram <input type="checkbox"/>	
Ações de destaque:				

4. Fornecedores

Refere-se ao relacionamento com parceiros e fornecedores. Implica em cumprir contratos com terceiros, não contratar serviços de empresas social e ecologicamente irresponsáveis e apoiar iniciativas que promovam o desenvolvimento desses colaboradores.

Estágio da prática:	Preliminar <input type="checkbox"/>	Iniciante <input type="checkbox"/>	Avançado <input type="checkbox"/>	Pleno <input type="checkbox"/>
Evoluções dos indicadores no ano:	Mantiveram-se <input type="checkbox"/>	Evoluíram <input type="checkbox"/>	Regrediram <input type="checkbox"/>	
Ações de destaque:				

5. Clientes

Refere-se ao trato com os clientes. Implica no estabelecimento de uma comunicação de duas mãos de direção com a clientela e no atendimento de suas sugestões e reivindicações justas, bem como em investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis e que satisfaçam às necessidades desse público.

Estágio da prática:	Preliminar <input type="checkbox"/>	Iniciante <input type="checkbox"/>	Avançado <input type="checkbox"/>	Pleno <input type="checkbox"/>
Evoluções dos indicadores no ano:	Mantiveram-se <input type="checkbox"/>	Evoluíram <input type="checkbox"/>	Regrediram <input type="checkbox"/>	
Ações de destaque:				

6. Comunidade

Refere-se ao relacionamento com a comunidade no entorno da empresa. Implica no respeito aos costumes e cultura locais, no bom relacionamento com empresas vizinhas e no investimento em ações sociais que beneficiem a comunidade como um todo.

Estágio da prática:	Preliminar <input type="checkbox"/>	Iniciante <input type="checkbox"/>	Avançado <input type="checkbox"/>	Pleno <input type="checkbox"/>
Evoluções dos indicadores no ano:	Mantiveram-se <input type="checkbox"/>	Evoluíram <input type="checkbox"/>	Regrediram <input type="checkbox"/>	
Ações de destaque:				

7. Governo e Sociedade

Refere-se ao relacionamento com os poderes públicos e a sociedade como um todo. Implica em cumprimento das leis, transparência no relacionamento com partidos políticos e / ou governos, prática de ações políticas coerentes com os princípios e valores da empresa participação em projetos sociais governamentais.

Estágio da prática:	Preliminar <input type="checkbox"/>	Iniciante <input type="checkbox"/>	Avançado <input type="checkbox"/>	Pleno <input type="checkbox"/>
Evoluções dos indicadores no ano:	Mantiveram-se <input type="checkbox"/>	Evoluíram <input type="checkbox"/>	Regrediram <input type="checkbox"/>	
Ações de destaque:				

