

MARCELO BERTINI AVERSA

**O PROCESSO DE *ACCOUNTABILITY* COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO:
O CASO SOUZA CRUZ E A IMPLANTAÇÃO DA NORMA AA 1000**

FLORIANÓPOLIS/SC

2006

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

MARCELO BERTINI AVERSA

**O PROCESSO DE *ACCOUNTABILITY* COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO:
O CASO SOUZA CRUZ E A IMPLANTAÇÃO DA NORMA AA 1000**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado Profissional em Administração, Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações, Linha de Pesquisa: Gestão Pública, Terceiro Setor e Responsabilidade Social.

Orientador:
Prof. Francisco Gabriel Heidemann, P.h.D.

FLORIANÓPOLIS/SC

2006

MARCELO BERTINI AVERSA

**O PROCESSO DE *ACCOUNTABILITY* COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO:
O CASO SOUZA CRUZ E A IMPLANTAÇÃO DA NORMA AA 1000**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Estratégica das Organizações, linha de pesquisa: Gestão Pública, Terceiro Setor e Responsabilidade Social, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina.

Prof^o Mário César Barreto Moraes, Dr.
Coordenador do Mestrado

Banca Examinadora:

Prof. Francisco Gabriel Heideman, P.h.D.
Orientador

Prof^a Graziela Dias Alperstedt, Dr^a
Membro

Prof^o Zenira Pires de Souza, Dr^a
Membro

Florianópolis, 18 de agosto de 2006

AGRADECIMENTOS

Referenciar a todos aqueles que fizeram parte da minha trajetória pessoal, profissional e acadêmica e que representam uma parcela significativa de contribuição para esta dissertação não se limita a uma tarefa fácil, assim como chegar a este momento de agradecimentos.

Sem dúvida, muitos não serão mencionados, mas não esquecidos. É importante registrar, neste momento, meus sinceros agradecimentos a uma série de pessoas.

Começo agradecendo a toda sociedade catarinense, que me recebeu e permitiu a realização do meu mestrado em uma universidade estadual. Faço isso por meio da representação de todo o quadro de colaboradores e professores da ESAG, que disponibilizam o seu conhecimento e esforços para que o Mestrado Profissional tenha o conceito merecido por essa excelente instituição. Dessa forma, agradeço, especialmente, ao coordenador do curso, professor Mário César Barros Moraes, na esperança de que as informações deste estudo colaborem com os objetivos do curso.

Agradeço, também, a todos os outros professores com quem tive aula. Da mesma forma agradeço à banca avaliadora, composta pelas professoras Graziela Dias Alperstedt e Zenira Pires de Souza, além do professor e orientador Francisco Gabriel Heidemman, a quem segue um agradecimento especial por confiar na minha capacidade.

Agradeço também a Souza Cruz, e como representante, José Roberto Cosmo, por ter permitido a pesquisa na Empresa.

Agradeço ainda aos colegas de turma, pela troca de experiências e conhecimento propiciado pelo convívio, especialmente Wagner Cordenonsi Tombi, Mário Lucio Roloff, Amery Moises Nadir Junior e Leandro Costa Schmitz, por levarem esse convívio também para fora da sala.

Agradeço muito ao SESI, instituição em que trabalho, pois o seu incalculável apoio foi definitivo para que eu concluísse a presente etapa. Nesse sentido, não poderia deixar de agradecer à coordenadora da área de responsabilidade corporativa do SESI, Silvia do Valle Pereira, por acreditar e apoiar o meu trabalho. Agradeço ainda a todos os colegas de trabalho, que contribuíram direta ou indiretamente com esse trabalho, no campo das idéias e motivação, assim como agradeço especialmente a Simone Lino Geneves, Ronise Carla Gafski, Sérgio José Mesquita Gomes, Raquel Sabrina da Silva, Leila Rosa, Camila Yamahaki e Tatiana Tombini Wittmann, pela importante contribuição a este estudo.

Pelos meus caminhos da vida e da responsabilidade social empresarial, agradeço a amizade e companheirismo de Adriano Maricato, Luiz Carlos de Macedo, Renato Moya e Gustavo Baraldi.

Por fim e certamente deixando de citar pessoas importantes nessa trajetória, gostaria de registrar um agradecimento especialmente à quatro pessoas. Aos meus irmãos, Andréa Bertini Aversa e Sérgio Cintra Aversa, por todo apoio durante a minha trajetória acadêmica, a minha mãe Vera Silvia Bertini, sem dúvidas a minha maior incentivadora acadêmica, hoje e sempre, e Fernanda Pighinelli Pinto e Silva, minha companheira e inspiração para as minhas realizações.

[...] quanto mais entendemos a grande realidade na qual vivemos, mais humildes nos tornamos. Adquirimos um respeito excepcional por todos os seres vivos – sem qualquer exclusão. Passamos a ter um relacionamento melhor com todos. Desenvolvemos uma nova ética, não nos deixamos levar por falsos valores. Conseguimos viver sem ansiedades, com mais flexibilidade e tolerância. Quanto melhor entendemos essa realidade, mais claramente enxergamos as formas de dar significado às nossas vidas, principalmente através do nosso dia-a-dia. Cada ato nosso, por mais simples que seja, passa a ser vivenciado com uma forte consciência de que ele está afetando a existência do todo em seus planos mais sutis.

OSCAR MOTOMURA (1996)
Prefácio de: A Teia da Vida de Fritjof Capra

RESUMO

O presente estudo tem como tema o processo de *accountability* como estratégia de negócio, abordando o caso da Empresa Souza Cruz S.A. As expectativas atuais da sociedade, cada vez impõem às organizações níveis mais elevados de diálogo, transparência e prestação de contas, além da exigir uma atuação socialmente responsável. Para as empresas de negócio controverso, ou seja, aquelas que possuem maior cobrança da sociedade, como é o caso da Souza Cruz, elevados níveis de *accountability* e a uma atuação socialmente responsável passam a ser questão de sobrevivência. Neste estudo, buscou-se conceituar o termo *accountability*, enfatizando sua relação com as empresas privadas, de forma que o mesmo se adequasse à característica dos relacionamentos destas organizações de mercado. A *accountability* será entendida em sua Abordagem de Orientação, que enfoca para análise uma base de poder e uma base moral. Essa abordagem se enquadra na perspectiva deste estudo, que define a *accountability* como um processo de orientação, que leva em conta as expectativas das partes interessadas e a sua incorporação como estratégia de negócio. A Souza Cruz é a única empresa do Brasil que utiliza a norma AA 1000 (*Accountability 1000*), reconhecida mundialmente como um dos principais padrões de gestão da responsabilidade social, tendo como aspecto central o engajamento das partes interessadas no negócio. A experiência da Souza Cruz, com a implantação dessa norma representa uma importante contribuição para a teoria de *accountability*, visto que se trata de um caso de sua formalização como uma estratégia empresarial. Os conceitos de diálogo, transparência e prestação de conta são entendidos como o tripé conceitual da *accountability* e servem como categorias de análise do presente estudo. Além disso, esta pesquisa apresenta a relação da *accountability* com o processo de qualificação dos relacionamentos da Empresa, ou seja, com a responsabilidade social. Todos os aspectos analisados pretendem responder ao problema de pesquisa deste estudo, cujo resultado e análise buscam identificar a contribuição da *accountability* para as estratégias de negócio da Souza Cruz.

PALAVRAS-CHAVE: *Accountability*, Responsabilidade social.

ABSTRACT

The present study focused on the accountability process as business strategy, taking into consideration the case of Souza Cruz S.A. Company. More and more, the current expectations of the society, imposes elevated levels of dialogue, transparency and accounts to the organizations, beyond demanding social responsibility. For the companies of controversial business, in other words, those that need to respond to the society, as it is the case of S.C., elevated levels of accountability and social responsibility become a matter of survival. This study tried to appraise the term accountability, emphasizing its relation to the private companies, in a way that the same could be adjusted to the characteristics of the relationships of these market organizations. The accountability will be understood in its Orientation Approach that focuses in a power and moral base. The approach fits in the perspective of this study that defines accountability as an orientation process which considers the expectations of the stakeholders and its incorporation of business strategies. S.C. is the only one in Brazil that makes use of AA1000 (*Accountability* 1000), known all over the world as one of the main standards of social responsibility management. The implantation of this norm in S.C. represents an important contribution to *accountability* theory, since it is a case of its formalization as a business strategy. The dialogue concepts, the transparency and the account are seen as the conceptual tripod of *accountability* and are useful like analysis categories of this study. Moreover, this research presents the relation between *accountability* and the qualification process of the relationships in the company, in other words, with social responsibility. All of these analyzed aspects aim to answer the problem of the present study, of which results and analysis seek to identify the *accountability* contribution to the business strategies of Souza Cruz.

KEY WORDS: *Accountabilit*, Social Responsibility.

LISTA DE ILUTRAÇÕES

Quadro 1 - Cenário em Relação ao Cigarro.....	69
Quadro 2 - Princípios de Negócio (adaptado ao Relatório Social, 2006).....	73
Quadro 3 - Representantes dos Diálogos.....	77
Quadro 4 - Práticas Empresariais Surgidas após a Implantação.....	90
Quadro 5 - <i>Accountability</i> antes e depois da AA 1000.....	91
Figura 1 - Alinhamento do Diálogo.....	29
Figura 2 - Alinhamento da Transparência.....	34
Figura 3 - Alinhamentos da Prestação de Contas.....	38
Figura 4 - Alinhamento do Diálogo na Souza Cruz S.A.....	79
Figura 5 - Alinhamento da Transparência na Souza Cruz S.A.....	84
Figura 6 - Estrutura de Links com os Assuntos mais Pertinentes ao seu Negócio sejam Eles Favoráveis ou Desfavoráveis à Empresa.....	85
Figura 7 - Alinhamento da Prestação de Contas na Souza Cruz S.A.....	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO.....	10
1.2 DISCUSSÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	15
1.4 OBJETIVOS.....	17
1.4.1 Objetivo Geral.....	17
1.4.2 Objetivos Específicos.....	17
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	17
 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	 19
2.1 A <i>ACCOUNTABILITY</i>	19
2.1.1 Conceituando e Definindo a <i>Accountability</i>	21
2.1.2 A <i>Accountability</i> na Administração Pública.....	23
2.1.3 <i>Accountability</i> e as Organizações Públicas e Privadas.....	25
2.1.4 Tripé Conceitual da <i>Accountability</i>	26
2.1.5 O Diálogo.....	27
2.1.6 Análise do Processo de Diálogo.....	28
2.1.7 Transparência.....	30
2.1.8 Análise do Processo de Transparência.....	34
2.1.9 Prestação de Contas.....	35
2.1.10 Análise do Processo de Prestação de Contas.....	37
2.2 CONTRIBUIÇÕES DA <i>ACCOUNTABILITY</i>	39
2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).....	41
2.3.1 Conceituando a RSE.....	42
2.3.2 RSE como Estratégia de Negócio.....	44
2.3.3 RSE e a <i>Accountability</i>	46
2.4 A NORMA AA 1000.....	47
2.4.1 Os Princípios de Qualidade da AA 1000.....	48
2.4.2 O Processo da AA 1000.....	49
2.4.3 A AA 1000 e a Estratégia de RSE.....	50
 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	 52
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	52
3.1.1 O Estudo de Caso.....	53
3.2 MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	54
3.2.1 Pesquisa Bibliográfica e Documental.....	54
3.2.2 Questionário de Pesquisa.....	55
3.2.3 Entrevistas.....	56
3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	56
3.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	57
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	58

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO.....	59
4.1 A SOUZA CRUZ S.A.....	60
4.1.1 A História da Souza Cruz S.A.....	61
4.1.2 O Grupo Bristish American Tobacco - BAT.....	63
4.1.3 A Posição sobre o Ato de Fumar.....	64
4.1.4 Justificativa para a Escolha da Empresa.....	66
4.2 O PROCESSO DE <i>ACCOUNTABILITY</i> NA SOUZA CRUZ S.A.....	67
4.2.1 A Implantação da Norma AA 1000.....	68
4.2.2 A <i>Accountability</i> como Estratégia de RSE.....	72
4.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE DA <i>ACCOUNTABILITY</i>	75
4.3.1 Sistematização do Diálogo.....	76
4.3.2 Transparência.....	80
4.3.3 Prestação de Contas.....	84
4.4 A QUALIFICAÇÃO DA RSE.....	88
4.5 CONTRIBUIÇÕES DA <i>ACCOUNTABILITY</i>	91
5 CONCLUSÕES.....	95
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
ANEXOS.....	100

1 INTRODUÇÃO

1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO

O processo de *accountability* nas empresas brasileiras é recente, pouco estudado e seu conceito não é entendido em sua plenitude, assim como não existe na língua portuguesa um termo que expresse o seu significado (HEIDEMANN, 1998).

Existem poucas experiências e estudos que analisam a *accountability* das empresas privadas, assim como não há consenso quanto à aplicabilidade de sua contribuição para as estratégias de responsabilidade social das empresas.

Esta dissertação de mestrado tem como temática principal a *accountability* e sua relação com a responsabilidade social empresarial (RSE), a partir do Estudo de Caso da Empresa Souza Cruz S.A. (Souza Cruz), após a implantação da Norma AA 1000¹, padrão que sugere um modo de integrar a RSE em suas estratégias de negócio, por meio de elevado nível de *accountability*. A norma qualificou a RSE da Souza Cruz, contribuindo para a estratégia de negócio “Ser socialmente responsável e ser percebida como socialmente responsável”. É importante salientar que o cenário, quanto ao produto da empresa, impõe maiores exigências quanto a sua atuação e relacionamentos com as diversas partes interessadas.

A Souza Cruz é uma empresa do grupo British American Tobacco (BAT), detentor de cerca de 75% do mercado brasileiro e responsável por 3,6% da produção mundial de fumo ressecado. A companhia atua em toda a cadeia produtiva, desde o desenvolvimento e produção de mudas e sementes de fumo, até a fabricação e distribuição de cigarros. Atende diretamente a mais de 200 mil pontos-de-venda e comercializa 75,9 bilhões de unidades de cigarro ao ano (2005), gerando um faturamento bruto de vendas superior a R\$ 7,5 bilhões².

Em 2001, a Souza Cruz implantou a norma AA 1000 em sua gestão. Por meio desse processo, pioneiro no Brasil, e tendo como ponto-chave o relacionamento com partes interessadas, a norma AA 1000 possibilitou a vinculação de questões sociais, ambientais e

¹ A Norma AA 1000 será detalhada no capítulo 2.

² Dados disponíveis no site da empresa (www.souzacruz.com.br)

éticas nas estratégias da organização. Atualmente, a Empresa pesquisada ainda é a única no Brasil que utiliza a AA 1000.

Nesta pesquisa, o termo *accountability* será entendido como um processo decisório (SIMON, 1979) dentro da abordagem de orientação (ETZIONE, 1998), de preocupação ética e responsável (HEIDEMANN, 1998), realizada de modo sistêmico (CAPRA, 1996; SENGE 1990), por meio de elevados níveis de diálogo, transparência e prestação de contas, que permitam a identificação e incorporação das expectativas legítimas das partes interessadas nas estratégias de negócio. Tal processo qualifica os seus relacionamentos e, dessa forma, a RSE.

Os termos diálogo, prestação de contas e transparência da organização, definidos pelo pesquisador como premissas que sustentam esse conceito, serviram como categoria de análise para este estudo de caso. Assim, foi possível, relatar a contribuição do processo de *accountability* para a estratégia de RSE da Empresa.

Esse conceito de *accountability* leva em conta teorias relevantes, conforme exposto nos próximos capítulos. Para efeitos de análise da *accountability* na Souza Cruz, o termo será entendido neste estudo, em sua abordagem de orientação (ETZIONE, 1998), referente à visão da *accountability* como uma variedade de forças interativas, não apenas num atributo ou mecanismo isolado, de base moral e sustentado em valores éticos da organização.

Entende-se também a *accountability* como um padrão de comportamento e de estreita ligação com o conceito de estratégia de Mintzeberg, com um conjunto de decisões e uma consistência em comportamento ao longo do tempo (MINTZBERG, 2000).

A *accountability*, tendo em vista a abordagem da orientação, contribui para a integração da RSE às estratégias da Empresa, e por conseqüência a sua sustentabilidade. Dessa forma, o relacionamento com as partes interessadas torna-se um padrão de condução dos negócios com elevados níveis de diálogo, transparência e prestação de contas em resposta às expectativas legítimas desses grupos.

A contribuição da *accountability* para a responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, mais do que uma questão legal é uma opção moral. Qualificar o relacionamento com as suas partes interessadas é uma opção estratégica voltada a sustentabilidade e baseada nas demandas da sociedade e nos valores éticos da empresa.

A organização pode incorporar em suas estratégias de RSE as expectativas legítimas de suas partes interessadas, entre eles, comunidade, funcionários, meio ambiente, fornecedores, clientes, estando alinhada com as dimensões da sustentabilidade.

A *accountability* exige um processo sistemático de relacionamento com as partes interessadas e caracteriza-se como um processo cíclico e dinâmico. Assim, acredita-se que ela

seja a verdadeira premissa para que uma empresa possa incorporar a sustentabilidade em suas estratégias, por meio de sua responsabilidade social.

O fato de uma única empresa no Brasil utilizar-se da norma AA 1000, um dos mais conceituados modelos referenciais para a qualificação da *accountability* e SER, apresenta-se como um aspecto relevante a ser explorado nesta pesquisa que visa, sobretudo, a contribuir para a geração de conhecimento sobre essa temática

A Empresa escolhida, representa uma oportunidade de se evidenciar o processo de *accountability*, devido à controvérsia existente em torno de seu produto, o cigarro. No entanto, este estudo não tem como objetivo abordar o produto e o debate conhecido em relação à indústria do cigarro. Este estudo leva em conta esse cenário, aborda o fato como uma oportunidade, pois se acredita que a exposição e a controvérsia sobre o negócio da Empresa impõem níveis mais elevados de *accountability* e maiores esforços por parte da organização em seu diálogo, transparência e prestação de contas com as partes interessadas.

Acredita-se de toda forma que a contestação existente quanto ao seu produto é um dos maiores motivadores para uma atuação socialmente responsável e a busca contínua por elevados níveis de *accountability*, sobretudo por ser reconhecidamente causador de males à saúde humana.

Sem a pretensão de esgotar a temática, este estudo de cunho exploratório pode apresentar caminhos para novas pesquisas de caráter comparativo entre a Empresa e o processo de *accountability*.

1.2 DISCUSSÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

O tema desta dissertação focaliza a contribuição da *accountability* para a RSE, uma temática ainda inexplorada quanto à sua incidência nas empresas privadas brasileiras, embora não seja desconhecida dos estudos organizacionais.

Com base teórica proveniente da gestão pública, a *accountability* nessas organizações há tempos é discutida, enquanto que no ambiente empresarial essa temática encontra-se ainda como uma grande tendência no desenvolvimento teórico e prático. Vale salientar que muitas universidades americanas e inglesas, assim como associações empresariais, consultorias e instituto de pesquisas estão buscando o desenvolvimento da teoria da *accountability*, em contribuição à gestão das empresas voltadas à sustentabilidade. No Brasil, devido à pouca

incidência de empresas que se utilizam da *accountability* em seus relacionamentos, a discussão da temática se encontra muito mais pela sua utilização como uso simbólico do termo e não por sua aplicabilidade.

Segundo Etzione (1998), a *accountability*, como uso simbólico, não apresenta instrumentalidade, ocorrendo apenas como gesto, pois “quando dissociado de qualquer esforços sistemáticos para promover o alcance efetivo de valores desejados, a *accountability* se torna um pretexto sutil para a inação”. (ETZIONE, 1998, p.2).

A aplicabilidade da *accountability* nas organizações privadas se difere da organização pública pela natureza de sua missão e pelas características dos relacionamentos com as principais partes interessadas. As partes interessadas que demandam maior *accountability* das organizações, são aqueles grupos que mais impactam e são impactados por suas atividades.

De fato, a sociedade exige níveis mais elevados de *accountability* para todos os tipos de organização. A sociedade da informação pressupõe a sua própria disseminação acerca da gestão administrativa, seja ela, pública ou privada.

No entanto, a forma como ocorre o engajamento com as partes interessadas e a base de valores da organização determina, também, a característica com que ocorre a *accountability* e sua contribuição para a RSE.

A *accountability*, na organização pública, configuram, sobretudo, como um processo de prestação de contas a sua principal parte interessada, o cidadão, o que exige participação e controle social. Assim, segundo Corbari (2004), quanto menos amadurecida for a sociedade, menor é a probabilidade de preocupação com a *accountability* no serviço público.

A *accountability*, desta forma, depende em muito da participação cidadã na busca pelo engajamento com a organização pública, ou seja, insere um contexto de cidadania participativa.

Com relação a *accountability* nas organizações privadas, objeto deste estudo, acredita-se que a empresa deva ser a maior interessada para que ocorra o relacionamento. Para que a *accountability* se estabeleça, é preciso que a empresa busque a sua participação em torno de uma grande rede de relacionamentos que favoreça a sua RSE.

A *accountability* deve ser vista pelas empresas mais como uma oportunidade de relacionamento do que como um risco de transparência ou, necessidade de prestação de contas. A *accountability* permite a orientação estratégica a partir das expectativas das partes interessadas.

Segundo Tapscott e Ticoll (2005), atualmente, um dos fatores de motivação por níveis mais elevados de *accountability* foi a crise de confiança nas empresas, fraudes financeiras e

fiscais em 2002. Foram abaladas empresas como Enton, WordCom, Arthur Andersen, Xerox, Tyco, Citibank, J.P. Morgan, Parmalat, Cervejaria Schincariol.

Para esses autores, tal fato não apresenta somente a ausência de transparência, mas representa o seu crescimento como uma das maiores causas da crise de 2002. A fim de criar relacionamento de confiança e ter êxito em uma economia transparente, um número crescente de empresas em todas as partes do mundo comporta-se hoje mais responsavelmente do que nunca. As empresas que caíram em desgraça representam um antigo modelo.

A *accountability* qualifica a transparência, a prestação de contas e o diálogo, entendidos como fatores de sucesso empresarial, pois representa o meio pelo qual também são qualificados os relacionamentos.

O fato das contribuições da *accountability* para as empresas privadas ainda não serem exploradas, certamente é um limitador para o entendimento e aplicabilidade desse termo, que não possui tradução literal para o português.

Ainda não é possível afirmar, pela teoria de *accountability* existente, que sua utilização como orientação estratégica permite posicionar-se frente às demandas e aos anseios da sociedade, auxiliar na qualificação dos seus relacionamentos e, portanto, em sua RSE.

Deve-se salientar que não é possível ser socialmente responsável somente por elevados níveis de *accountability*; é preciso que sejam estabelecidos relacionamentos justos e éticos. A RSE caracteriza-se como um processo de escolha e posicionamento e tem uma base de valores éticos que resultam em estratégias visando à sustentabilidade do negócio e da sociedade.

A norma AA 1000 representa uma importante metodologia para levar a empresa a relacionamentos socialmente responsáveis e elevados níveis de *accountability*. Trata-se de uma metodologia, criada em 1998, de princípios de orientação, que, embora difundida internacionalmente, tem sua utilização limitada pelas empresas brasileiras.

Desde a sua criação, a *Accountability*, organização responsável pela criação da norma AA 1000, vem promovendo diversos ciclos de aprendizado e troca de experiência entre empresas que utilizam a norma, consultores especialistas e acadêmicos no sentido de sistematizar essas contribuições, objetivando o aperfeiçoamento e expansão da norma em países como o Brasil.

De fato, mesmo para os seus criadores, ainda existem dúvidas de como ocorre o processo de *accountability* nas empresas, bem como as contribuições da AA 1000. Somam-se a essas dúvidas também as de empresas, pesquisadores e acadêmicos. Estão entre alguns dos questionamentos do pesquisador:

Como a *accountability* pode trazer vantagens estratégicas para as empresas? Quais as vantagens da *accountability* para as organizações privadas? De que forma a *accountability* qualifica os relacionamentos e a RSE das empresas privadas? Como a *accountability* incide na estratégia das empresas, com a adoção da AA 1000? Qual a relação da *accountability* com a RSE e o desenvolvimento sustentável?

Seguramente, este estudo não achará resposta para todas estas questões. No entanto, a constatação de todos estes questionamentos legítimos sobre a *accountability* nas empresas indica que se trata de uma temática pouco explorada, que apresenta grande importância para a teoria das organizações e de relevância para a RSE.

A Souza Cruz, como Empresa pioneira e exclusiva na utilização da norma AA 1000, no Brasil, desde 2001, representa uma oportunidade para que comecem a surgir respostas aos questionamentos sobre a incidência da *accountability* nas empresas privadas.

Sendo a única Empresa brasileira a adotar e manter a norma, o estudo busca entender os aspectos que justificam a sua manutenção como ferramenta de RSE, apresentando um caso que sirva de apoio a novas experiências, bem como o aprofundamento dos conceitos apresentados. Torna-se válido, portanto, identificar e analisar a contribuição do diálogo, transparência e da prestação de contas, para a estratégia de RSE, “Ser socialmente responsável e ser percebida como socialmente responsável”.

Desta forma, o presente estudo tem como problema de pesquisa o seguinte questionamento:

Qual a contribuição da *accountability* para a estratégia de RSE da Souza Cruz S.A.?

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A contribuição deste estudo para a temática *accountability*, relaciona-se ao fato de que, no Brasil, poucas empresas adotam a prática de potencializar o diálogo, a transparência e a prestação de contas, como uma estratégia de RSE, favorecendo o seu relacionamento com as partes interessadas. Assim, a quantidade de estudos acadêmicos nesse sentido é inexpressiva, no que se refere à vivência dessa temática nas empresas privadas.

A *accountability* é apresentada no Estudo de Caso da Empresa Souza Cruz S.A., por meio da adoção da norma AA 1000, considerada uma norma de responsabilidade social, que visa à incorporação da perspectiva das partes interessadas na gestão empresarial, por meio dos

relacionamentos sistemáticos, ou seja, tem como meta incorporar as expectativas legítimas dos grupos que impactam e são impactados por suas atividades nas estratégias de negócio.

A situação econômica, social e ambiental em que se encontra a sociedade, atualmente, evidencia a necessidade de recriarem-se as atividades humanas, na direção de um mundo mais sustentável. A atividade empresarial, ao mesmo passo que trouxe o desenvolvimento e qualidade de vida aos seres humanos, paradoxalmente também evidenciou a falta de desenvolvimento, os problemas ambientais e a baixa qualidade de vida.

Os riscos à atuação das empresas devem ser vistos como uma oportunidade de fazer da atividade empresarial algo mais sustentável, ético e justo, e não obstáculos aos negócios, ou seja, sob a ótica de maximizar a contribuição aos negócios e à sociedade e minimizar os impactos inerentes a sua atuação.

A motivação para a pesquisa em *accountability* e RSE direciona-se para a utilização do conhecimento em prol do ser humano, de nosso planeta e, de forma substancial, por sua contribuição à gestão organizacional. Acredita-se que, ao serem evidenciadas, essas práticas empresariais representam experiências que possam auxiliar a qualificação da gestão empresarial, visto que se trata de um processo natural de aprendizagem, no qual as organizações passam a inserir a perspectiva da sustentabilidade no seu modo de gerir os negócios. Evidenciar tal contribuição aos negócios dessa escolha estratégica torna-se, portanto, um fator determinante ao estímulo de novas posturas empresariais sob essa ótica.

Para Almeida (2002), as melhores práticas na busca de desenvolvimento sustentável ainda estão por ser descobertas. Segundo o autor, “estamos apenas no início do processo de sistematização de conceitos e estabelecimentos de padrões. Da experiência de cada um dos autores deste processo e da troca de informações entre todos, virão as respostas que nos faltam.” (ALMEIDA, 2002, p. 164).

A experiência do pesquisador na área de consultoria em RSE empresarial permitiu a identificação de alguns aspectos pertinentes à atuação socialmente responsável e que muitas vezes estão distantes do posicionamento estratégico das empresas. Entre eles, encontra-se a percepção de artificialidade com que ocorrem essas práticas de RSE, pois, em sua grande maioria, são realizadas sem a incorporação das expectativas das partes interessadas, ou seja, com níveis mínimos de transparência, prestação de contas, sem a incidência de *accountability* nos relacionamentos.

Dois principais fatores podem ser apresentados como determinantes na definição da abordagem deste estudo: o fato da norma AA 1000 representar um modelo existente para sistematizar a *accountability* das empresas, e o pioneirismo da Souza Cruz em implantá-la, no

ano de 2001. Ambos os fatores apresentam relevância para o desenvolvimento na temática *accountability*. A AA 1000, por apresentar um caminho a ser seguido, e a Empresa devido à grande exposição de seu produto na sociedade, ou seja, caracteriza-se como uma Organização conhecida e cobrada por seus impactos econômicos, sociais e ambientais inerentes ao seu negócio.

1.4 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Após a exposição do tema e do problema de pesquisa, podem ser definidos os objetivos do estudo em sua natureza geral e específicos.

1.4.1 Objetivo Geral

Identificar a contribuição da *accountability* para as estratégias de RSE da Souza Cruz S.A., após a implantação da norma AA 1000.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar a *accountability* da Souza Cruz quanto ao diálogo, transparência e prestação de contas.
- b) Descrever as estratégias de RSE da Souza Cruz.
- c) Verificar a contribuição da *accountability* para a RSE da Souza Cruz.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A dissertação tem a sua estrutura dividida em quatro capítulos. Na primeira seção foram apresentados o objeto e o propósito deste estudo, onde se explorou de modo introdutório o tema *accountability* e sua relação com a RSE e a Empresa pesquisada. Na

seqüência, foram definidos os principais termos, o problema de pesquisa, objetivos de pesquisa, de natureza geral e específicos, assim como a relevância da pesquisa para a temática.

No segundo capítulo inicia-se a revisão de literatura pertinente para a construção da matriz teórica que sustenta a pesquisa sobre a temática *accountability* na Organização. Desta forma, além do próprio conceito de *accountability*, são apresentados os fundamentos encontrados para sua definição, a relação com o diálogo, transparência e prestação de contas. Na seqüência do capítulo, é apresentado o conceito de RSE como uma estratégia de negócio, além de contextualizar as principais ferramentas existentes, como a própria AA 1000. Esse capítulo é finalizado quando os conceitos de *accountability* e RSE são interligados de forma a possibilitar a análise da *accountability* na Empresa.

O terceiro capítulo contextualiza a atuação da Empresa pesquisada, sendo identificadas e analisadas a *accountability*, bem como sua contribuição para a RSE da Souza Cruz.

Por último, o quarto capítulo apresenta as conclusões deste estudo de caso, frente ao que se propõe como problema de pesquisa e seus objetivos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a literatura pesquisada em relação ao tema e problema desta dissertação, ou seja, a contribuição da *accountability* à responsabilidade social das empresas. Dessa forma, este referencial apresenta o contexto em que incide a *accountability* nas empresas, perpassando pela conceituação e concepções desse termo que não possui tradução literal para a língua portuguesa. Em seu segundo momento, o referencial apresenta a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), e por fim, a norma AA 1000, como uma ferramenta de responsabilidade social disponível para ampliar a *accountability* das organizações.

2.1 A ACCOUNTABILITY

Os estudos organizacionais sobre a *accountability* não são recentes, embora quase exclusivamente, eles tenham como objeto de análise a aplicação do termo na empresa pública. No Brasil, não são freqüentes as pesquisas nas empresas privadas com o mesmo foco deste estudo, conforme constatado pela busca na literatura bibliográfica.

Na pesquisa sobre o termo *accountability*, constatou-se o destaque para estudos da gestão pública, onde o entendimento ocorre respeitando as peculiaridades dessas organizações, em relação as suas funções econômica e social, bem como pelo relacionamento entre as partes interessadas, como apontam Corbari (2004), Oliveira (2002) e Mawad (2002).

No que se refere à *accountability* nas organizações do terceiro setor, segundo Maciel (2005, p. 20), seu estudo é fato recente e para a conceituação da *accountability* é preciso levantar autores que discutam o tema a partir da ótica da prestação de serviço por parte da esfera pública e privada.

O processo de *accountability* nas empresas brasileiras é recente, pouco estudado e seu conceito não é difundido e entendido em sua plenitude, apresentando-se como um importante

campo de estudo organizacional ainda inexplorado. Segundo Campos (1990), é fácil entender a falta de um sinônimo correto para *accountability* no Brasil, uma vez que aqui seu conceito ainda não existe.

Acredita-se que tanto a dificuldade de entendimento do conceito em língua portuguesa como as implicações da sua utilização nas estratégias das empresas, sejam as principais barreiras para a disseminação no meio acadêmico e para que a *accountability* esteja tão pouco presente na pauta empresarial brasileira.

De acordo com Heidemann (1998 *apud* MACIEL), a palavra portuguesa que melhor expressa o significado genérico de *accountability* é responsabilidade. Segundo o autor, etimologicamente o termo responsabilidade deriva do latim, *re + spondere*, que juntos expressam a idéia de prometer em retorno, em resposta, corresponder. A expressão *accountability* deriva de *ad + computare*, que pode ser traduzido como prestar contas a, dar satisfação a, corresponder à expectativa.

Responder às expectativas legítimas das partes interessadas, por meio do diálogo, transparência e prestação de contas, para ser um conceito coerente quando se quer traduzir a *accountability* para as empresas privadas.

Normalmente, em torno da *accountability* circulam conceitos como sinônimo de prestação de contas, correspondência legal, transparência, ou responsabilidade Arato (2002); Heidemann (1998), Etzioni (1998), Nakagawa (1993), Giacoman e Opazo (2002).

Segundo Etzione (1998), a *accountability* baseia-se numa variedade de forças interativas, não apenas num atributo ou mecanismo isolado, e está estruturada em quatro processos, onde o fenômeno é vivenciado de formas diferenciadas: o uso simbólico do termo, como processo político, como mecanismo formal e legal, e por último como abordagem de orientação.

De acordo com o autor, em sua primeira forma, o uso simbólico do termo, a *accountability* não ocorre por meio de sua aplicabilidade; apenas como gesto, ou seja, sem nenhuma instrumentalidade (ETZIONE, 1998). Em sua segunda forma, como processo político, o termo incide por meio de estruturas de poder, portanto, “envolvendo negociação, confronto, ajuste de demandas” e “a perspectiva da *accountability*, como um processo político, é apresentada por vários autores” (MACIEL, 2005 p. 24).

Em sua terceira forma, como mecanismo formal ou legal, a *accountability* é vista como um processo voltado à prestação de contas e satisfação das partes interessadas (ETZIONE, 1998). A abordagem de orientação corresponde à visão da *accountability* como uma variedade de forças interativas, não apenas num atributo ou mecanismo isolado, de base

moral e sustentado em valores éticos da organização. Em comparação à abordagem do mecanismo formal ou legal, a abordagem de orientação possui além da base de poder, também a base moral.

Esse último enfoque sugerido por Etzione (1998) será utilizado como referência neste estudo, pois se acredita que a *accountability* requer, além de uma base de poder, com suas regras formais e mecanismos de controle, tendo em vistas as exigências das partes interessadas e sua auto-regulamentação, uma base sólida de valores que orientem as ações empresariais também no que é justo e ético, além do que é legal.

Dessa forma, níveis elevados de *accountability* permitem à organização agir de acordo com a regulação de sua conduta, tanto pelo que é demandado formalmente por suas partes interessadas, como pela ética e moral presentes em sua base de valores.

De fato, a *accountability* deve ser estudada como um termo de base instrumental e a sua aplicação nas organizações deve incidir sobre as estratégias de negócio, que são substancialmente diferentes para as organizações públicas e privadas.

A conceituação do termo para as organizações privadas e a sua aplicabilidade tornam-se fundamentais para a teoria da *accountability*, tanto por existirem poucas experiências e estudos que a analisam nas empresas privadas, como por não haver consenso quanto as suas contribuições para o negócio e a RSE.

2.1.1 Conceituando e Definindo a *Accountability*

Conforme já observado, o termo *accountability* não possui uma tradução literal, o que representa um impasse para a sua difusão e entendimento. Com o objetivo de conceituar a *accountability* dentro da proposta de enfoque deste estudo, buscou-se identificar autores e referências que expressassem a *accountability* de forma ampla, mas aplicável às organizações privadas, dentro de uma perspectiva estratégica. Dentre as principais contribuições estão os estudos de Etzione (1998), Corbari (2004), Heidemann (1998), Maciel (2005), Tapscott e Ticoll (2005), dentro outros.

Na abordagem de orientação, segundo Etzione (1998), a ótica da *accountability* é como uma variedade de forças interativas, não apenas num atributo ou mecanismo isolado, com base de poder e outra de base moral, sustentado em valores éticos da organização.

A *accountability*, tendo em vista a abordagem da orientação (poder e moral), contribui para a RSE ao passo que recorre a sua função orientativa à estratégia empresarial, sem perder de vista as demandas das partes interessadas. Para que a *accountability* torne-se estratégica, é preciso, portanto, que a empresa busque a sua participação em torno de uma grande rede de relacionamentos que favoreça a sua RSE e a sustentabilidade

A *accountability*, dessa forma, orienta o processo decisório da organização. Segundo Simon (1979), a decisão ou escolha constitui um processo pelo qual uma das alternativas de comportamento é selecionada e realizada. O conjunto dessas decisões que determinam o comportamento chama-se estratégia. Este estudo não tem como objetivo, no estando, caracterizar o processo de decisão, mas reconhecer a sua existência e correlação com a racionalidade, que se ocupa da seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as conseqüências desse comportamento, (SIMON, 1979).

A característica da *accountability*, dentro da abordagem de orientação, “corresponde à preocupação da ética de responsabilidade” (HEIDEMANN, 1998 *apud* MACIEL). Segundo Ramos (1983), a ética de responsabilidade corresponde à ação racional referida a fins e a ética de convicção é a ética de valor absoluto, voltada a toda ação referida a valores.

A *accountability*, como uma estratégia, ocorre como padrão em um conjunto de decisões, ou seja, uma consistência em comportamento ao longo do tempo (MINTZBERG, 2000).

Segundo a organização britânica *Accountability*, a norma AA 1000 define a *accountability* como transparency, responsiveness e compliance. (AA 1000 S, 1999):

Além disso, segundo a AA 1000, these aspects of *accountability* may in practice have very different drivers, including legal compliance, stated policy commitments, reputation and risk management, and the company’s sense of moral and ethical duty (AA 1000 S, 1999).

A proposta da AA 1000 aborda as expectativas das diversas partes interessadas sob o aspecto a garantia (legal e voluntária), como um compromisso político, sob a ótica gestão de riscos ou sob a base de valores éticos e morais da empresa.

Tal conceito apresenta-se compatível com o entendimento aqui adotado, partindo da proposta de Etzione (1998), quanto enfoca quatro processos onde o fenômeno é vivenciado, pelo uso simbólico do termo, como processo político, como mecanismo formal e legal, e por último como abordagem de orientação.

Assim como também está estruturado no tripé *Transparency, Responsiveness e Compliance*, proposta pela AA 1000, este estudo apresenta a relação conceitual entre três

variáveis para o entendimento do conceito de *accountability*. Acredita-se que os conceitos aqui adotados permitem um melhor entendimento do que a tradução literal desses termos. Entende-se *Responsiveness*, neste sentido, como um conceito mais amplo, bem próximo da *accountability*. Os termos diálogo, transparência e prestação de contas são definidos neste estudo como premissas que sustentam esse conceito quanto a sua instrumentalidade, ou seja, a sua aplicabilidade está condicionada à inter-relação desses três princípios.

Dessa forma, a *accountability* será entendida neste estudo, como um processo decisório (SIMON, 1979), dentro da abordagem de orientação (ETZIONE, 1998), de preocupação ética e responsável (HEIDEMANN, 1998), realizada de modo sistêmico (CAPRA, 1996; SENGE, 1990), por meio de elevados níveis de diálogo, transparência e prestação de contas, que permitam a identificação e incorporação das expectativas legítimas das partes interessadas nas estratégias de negócio.

Os próximos tópicos exploram o significado dos termos diálogo, transparência e prestação de contas e sua incidência na organização como o tripé da *accountability*.

2.1.2 Accountability na Administração Pública

Com relação à temática *accountability* na gestão pública, sua utilização, conforme mencionado, não é recente, assim como existe quantidade significativa de estudos disponíveis na literatura. Os principais conceitos identificados, nesse sentido, referem-se como um processo de prestação de contas governamental de forma transparente a sua principal parte interessada, o cidadão, processo que exige participação e controle social.

De acordo com Abrucio e Loureiro (2004), a *accountability*, na esfera pública, possibilita o aperfeiçoamento das instituições estatais no que se refere ao desempenho dos programas governamentais, sua transparência e responsabilidade frente à sociedade. Para Peruzzoti e Smulovitz (2000), a *accountability* pode ser entendida como um mecanismo de controle não eleitoral, que se baseia na ação de múltiplas iniciativas e movimentos da sociedade civil, movimentos sociais, organizações do terceiro setor, tendo como objetivo expor as ações e ou omissões dos governantes, inaugurando novos debates e influenciando as decisões. Corbari (2004) refere-se dessa mesma forma à responsabilidade de entidades e seus agentes encarregados de administrarem recursos públicos.

Para Arato (2002), a *accountability* legal é condição *sine qua non* para a realização da *accountability* pública. Entretanto, não basta que existam normas e regulamentos, é necessário que os mesmos sejam cumpridos, assim como as suas responsabilidades. A existência de normatizações sobre a prestação de contas públicas não é suficiente para que a coletividade tenha acesso às mesmas.

No que se refere a *accountability* na gestão pública, grande parte de sua motivação é decorrente da sociedade civil como balizadores do sistema político, com força para atingir representatividade. Além do ato de prestar contas, as manifestações de cidadãos é o fator determinante para que a *accountability* ocorra.

Nesse sentido, a *accountability* e o controle social têm importância fundamental para a construção da democracia. Também é verdadeiro o fato de que “quanto menos amadurecida for a sociedade, menor é a probabilidade que se preocupe com a *accountability* no serviço público”. (CORBARI 2004, p. 109).

De forma mais abrangente e como um processo sistemático, Oliveira (2002), na tentativa de esclarecer o termo, sugere que a *accountability* não se limita a dar publicidade aos atos do governo e ao final do exercício prestar contas em veículos oficiais de comunicação, demonstrando que a gestão pública cumpriu todas as determinações legais e seus gestores foram honestos na aplicação dos recursos públicos. Também não se restringe à troca dos controles formais pela fiscalização direta da sociedade (OLIVEIRA, 2002, p. 109).

Ampliando esse contexto e apresentando a *accountability* como um canal de mão dupla, Mawad (2002, p. 522) entende que:

O controle social não pode existir sem a *accountability*, pois, para que haja a fiscalização por parte do cidadão, duas condições são imprescindíveis: [...] do lado da sociedade, o surgimento de cidadão consciente e organizado em torno de reivindicações cuja consecução pelo poder público signifique a melhora das condições de vida de toda a coletividade; e, da parte do Estado, o provimento de informações completas, claras e relevantes a toda a população.

Accountability surge, dessa forma, como novo mecanismo de controle exercido pela sociedade, em torno dos resultados apresentados pelos governantes. “A prática do exercício permanente da *accountability* e do controle social pode elevar a governança na medida em que se amplia a confiança mútua entre Estado e sociedade”. (CORBARI 2004, p. 109).

2.1.3 *Accountability* e as organizações privadas

Nas organizações públicas é necessário que exista participação ativa e o controle social para que ocorram níveis elevados de *accountability*. A demanda por *accountability* depende em muito do grau de conscientização e participação do cidadão Bandeira (2005); Corbari (2004); Mawad (2002); Oliveira (2002), que pode variar de uma atitude pontual como o voto, ao comportamento sistemático, como um verdadeiro ativista.

Os interesses e expectativas do cidadão, principal parte interessada nas organizações públicas, não representa as mesmas demandas de *accountability* existente para as organizações privadas, pela natureza de seus relacionamentos e por sua própria razão de existir.

Essas particularidades, sem dúvidas, condicionam à *accountability* as expectativas específicas das partes interessadas, assim como as estratégias dessas organizações no que se refere a esses relacionamentos. Ocorre, portanto, uma diferenciação quanto a instrumentalidade dessa *accountability*, entre organizações públicas e organizações privadas. A *accountability* nas organizações privadas, não está condicionada à cidadania ou controle social, embora sofra influência constante desse grupo.

Em uma perspectiva de mercado, a *accountability* está, sobretudo, alinhada às estratégias de negócio, e, portanto, precisa ser estimulada pela organização por meio do relacionamento sistemático. Mais do que incidir como um ato político, de poder ou por meio legal, a *accountability* deve ocorrer por meio do diálogo constante entre a empresa e suas partes interessadas.

Ter como objeto de estudo a *accountability* nas organizações privadas significa abordar a sua instrumentalidade e a sua contribuição para as estratégias de RSE. A *accountability* só ocorre nessas organizações se for potencializada por meio do diálogo, para que a prestação de contas e transparência, conceitos sugeridos para a esfera pública, faça sentido além de uma perspectiva legal, mas contribuindo e orientando as estratégias de relacionamento da empresa.

Inserir a *accountability* como uma estratégia, demanda pró-ativa por parte da organização em identificar e inserir as expectativas das partes interessadas em sua forma de conduzir os negócios.

Ampliar o conceito de *accountability* para empresas privadas é levar em conta as expectativas das partes interessadas dessas organizações, de forma dinâmica e constante, e por meio do diálogo, prestar contas de forma transparente à sociedade.

2.1.4 Tripé conceitual da *Accountability*

Sendo definidos os conceitos de diálogo, transparência e prestação de contas, considerado como o tripé da *accountability*, faz-se necessário entender a concepção que sustenta essas três dimensões em torno da *accountability*.

A principal premissa para o entendimento da proposta de conceituação da *accountability* para empresas privadas, sustentadas ações de diálogo, transparência e prestação de contas, é a de que esses termos não podem ser entendidos de forma isolada, pois são sistêmicos “o que significa que estão interligados e são interdependentes”. (CAPRA, 1996, p. 10).

Essas três atividades organizacionais, para se caracterizarem como um processo de *accountability*, devem ser entendidas sob a perspectiva sistêmica, ou seja, preconizando os inter-relacionamentos em vez de cadeias lineares de causa e efeito, assim como processos de mudança em substituição a fotos instantâneas (SENGE, 1990). Os conceitos de diálogo, transparência e prestação de contas devem ser analisados, descritos e compreendidos como inter-relações que modelam os relacionamentos da empresa.

Segundo Capra (1996), entre as principais características-chave do pensamento sistêmico estão, a mudança do enfoque das partes para o todo, a capacidade de deslocar a própria atenção de um lado para o outro entre níveis sistêmicos, um pensamento contextual e não isolado e a existência de rede de relações. Dessa forma, deve ser dado o enfoque do conceitos considerados o tripé da *accountability*: diálogo, transparência e prestação de contas, “mostrando que o todo pode ser maior que a soma das partes” (SENGE, 1990, p. 21).

Este estudo enfoca, portanto, esses aspectos de forma sistêmica, estando interligados e interdependentes ao conceito de *accountability* que representa, mais do que as partes isoladas, bem como não ocorre apenas com a incidência de um deles.

Os termos diálogo, transparência e prestação de contas da organização, definidos pelo pesquisador como premissas que sustentam este conceito, serão apresentados nessa respectiva ordem e servirão como categoria de análise para este estudo de caso.

2.1.5 Diálogo

A primeira categoria apresentada como parâmetro para a análise da *accountability* é o diálogo. O diálogo representa o processo pelo qual ocorrem a prestação de contas e a transparência da organização, de modo sistêmico e os três aspectos influenciam e são influenciados entre si. Segundo Almeida (2002), diálogo e debate significam transparência. Pode ser definido também como a forma utilizada pela empresa para alimentar a sua *accountability*, ao passo que permite identificar expectativas das partes interessadas e responder com posicionamentos estratégicos.

Hoje, no entanto, em um mundo onde a confiança está em baixa, o diálogo entre as empresas e suas partes interessadas é muitas vezes escasso. Como resposta, empregados, parceiros de negócio, concorrentes, consumidores, acionistas e a sociedade tomaram as ferramentas de que dispunham para projetar as fulgurantes luzes da transparência sobre as empresas, como nunca antes (TAPSCOTT e TICOLL, 2005, p. 10). Ou seja, se o diálogo não funciona as demandas por transparência e prestação de contas acabam por ocorrer muitas vezes pela *accountability* de abordagem de poder, com base em confronto, exigência e normatização. Além disso, torna-se estratégico estabelecer um processo de consulta às partes interessadas, pois se sabe que “eles detêm informações preciosas para a empresa se situar”. (ALMEIDA 2002, p. 138).

Níveis elevados de diálogo possibilitam a troca constante de informações, além da prestação de contas transparente entre empresa e sociedade, uma vez que representa um canal de comunicação de mão dupla.

A comunicação não pode ser entendida como repasse ou difusão da informação; mais do que isso, o diálogo deve ser o princípio fundamental para que a comunicação seja efetiva e sirva aos propósitos da *accountability*. O diálogo sistemático com as partes interessadas exige, portanto, esforços significativos de criação e manutenção de canais de comunicação, dirigidos e massivos, que dêem conta de responder às expectativas, assim como possam orientar as estratégias da empresa.

Para Grunig (2000), o modelo de comunicação “simétrico de mão dupla” permite o equilíbrio de interesses entre a empresa e suas partes interessadas, e quem pratica a comunicação nesse modelo está mais próximo dos fundamentos da RSE.

Leipziger (2003) aponta para a importância em diferenciar essas duas definições de comunicação quando se envolve *accountability*, “pois a revelação envolve o fluxo de dados de mão única da empresa para o interessado, enquanto a comunicação é uma mão dupla de

informação entre a empresa e o interessado” (LEIPZIGER, 2003 p. 147). O processo de comunicação é estratégico quando o emissor constrói a mensagem, transmite por determinado meio ao receptor, que por sua vez atribui um significado, retornando a mensagem a sua origem. Este processo de diálogo pode ser estimulado por ambos os lados, mas cabe à organização estabelecer os meios para isso. Uma parte interessada da empresa, embora queira estimular a sua comunicação com a própria empresa, precisa encontrar um canal para isso, mesmo, que na ausência de um meio melhor, sejam utilizados os meios legais.

Vale ressaltar que as ferramentas de comunicação adaptadas a cada empresa, não definem a excelência da comunicação, pois o diálogo requer mais do que ferramentas; envolve estratégia e tem função orientativa nos processos decisórios.

Segundo Grunig (2000), quando as empresas e seus públicos desenvolvem objetivos em conjunto, pode-se estabelecer, geralmente, um relacionamento melhor do que em organizações que tomam decisões sem pesquisar reflexos das partes interessadas. Na prática, significa, que a empresa passa a analisar e negociar com a sociedade os impactos de suas atividades.

A qualidade e a forma de incidência da comunicação determinam o sucesso ou o fracasso dos relacionamentos da organização, o que muitas vezes pode implicar perdas financeiras, retaliação ou abalos à imagem institucional. O processo de diálogo passou a ser crucial, tanto na comunicação com as partes interessadas, como também na formulação das estratégias que hoje passa necessariamente pela capacidade da empresa ouvir as expectativas e expressar seu compromisso com a sociedade.

2.1.4 Análise do Processo de Diálogo

Tapscott e Ticoll (2005) propõem a matriz “Comprometimento corporativo e atividade da rede de *stakeholders*” para análise do processo de estratégia de relacionamento com as partes interessadas. Essa matriz prevê o alinhamento entre o nível de ativismo dos stakeholders, o que denominamos expectativas, com o comprometimento da organização, ou seja, a estratégia de *accountability*. Essa matriz enquadra-se como parâmetro de análise do diálogo, pois prevê o equilíbrio entre a *accountability* da organização e as expectativas das partes interessadas.

Essa matriz, proposta por Tapscott e Ticoll, servirá como parâmetro de análise da categoria diálogo, conforme definida neste estudo. Sua adaptação não altera, portanto, a proposta inicial dos autores; apenas tentou adequar os conceitos de forma a integrar este estudo.

Observa-se na Figura 01 a matriz “Comprometimento corporativo e atividade da rede de stakeholders”, que se divide em quatro categorias: Zona de Perigo, Zona de Oportunidade, Crise de Confiança e Zona de Sustentabilidade, definidas pelo alinhamento entre a estratégia de *accountability* e a demanda das partes interessadas por diálogo. A Zona de Sustentabilidade representa o mais alto nível desse alinhamento, com comportamento ativo e estratégico da organização. O nível considerado como estratégico na matriz “Zona de Sustentabilidade” representa o estabelecimento do diálogo sistemático com as partes interessadas, por meio da estruturação de mecanismos específicos que permitam a identificação e incorporação das expectativas legítimas das partes interessadas nas estratégias de negócio.

Figura 01 - Alinhamento do Diálogo



A categoria “Zona de Perigo” representa o mais baixo nível de diálogo entre a organização e as partes interessadas. Nessa perspectiva, a comunicação existente entre ambas ocorre de modo pontual e por demanda específica. Não existe, portanto, uma sistemática de comunicação estabelecida e não se pode ter respostas, pois não se caracteriza como comunicação de mão dupla, apenas como informativa. Representa uma postura pouco estratégica e de risco, e caracterizada pela apatia das partes interessadas.

No nível de “Zona de Oportunidade”, a Empresa está sempre à frente das expectativas das partes interessadas no que se refere às demandas por diálogo. Nesse nível há um grande estímulo da Empresa, embora não haja correspondência das partes interessadas. Representa a utilização da influência da Empresa em estimular o estabelecimento de um processo de diálogo sistemático e estratégico.

O nível “Crise de Confiança” representa um verdadeiro comportamento reativo e arriscado por parte da Organização. Nele, as partes interessadas demandam um alto nível de diálogo, por meio do qual a Empresa seja capaz de responder por questões de diversas naturezas. Essas expectativas não podem ser respondidas devido à falta de estratégia quanto a sua *accountability*. Não existem transparência e prestação de contas suficientes para que ocorra diálogo, não se trata apenas de um problema quanto à existência e disponibilidade de canais de comunicação.

Neste estudo, como parâmetro para análise da categoria Diálogo, será usada, portanto, a matriz posposta por Tapscott e Ticoll (2005), com adaptações em seus estágios, a fim de padronizar os conceitos entre as três matrizes das categorias de análise, propostas neste estudo.

2.1.7 Transparência

A transparência representa uma das três variáveis definidas como parâmetro de análise para este estudo da *accountability* nas empresas privadas. Conforme já observado, o nível de transparência da organização está de forma sistêmica relacionado ao processo de diálogo e de prestação de contas. De fato, mais do que um pré-quesito, a transparência é fator determinante no processo de *accountability*. Não há, portanto, *accountability* sem transparência, da mesma forma que não é possível que ocorra prestação de contas e diálogo, sem a transparência. Dessa mesma forma, a transparência necessita dos processos de diálogo e prestação de contas para que ocorra.

De forma simplista, define-se a transparência como a atitude da empresa em disponibilizar informações para as partes interessadas. O conceito de transparência que mais se encaixa neste estudo é definido como a acessibilidade, para os stakeholders, às informações institucionais referentes a assuntos que afetem seus interesses (TAPSCOTT e TICOLL, 2005, p. 23). Segundo estes autores, a transparência pode ocorrer de três formas, passiva, ativa e reversa. Assim, pode ser exigida pelas partes interessadas como norma ou aspecto legal, auto-

regulação, ou de modo espontâneo, respeitando as expectativas destes grupos, sem perder de foco suas estratégias de negócio. As formas passiva e ativa apresentadas por esses autores, encaixam-se na teoria de Etzione (1998), que apresenta, dentro da abordagem de orientação, definida como base para este estudo, a existência de duas bases: a de poder e a moral, relativa a valores.

Mais do que um gesto, a transparência ocorre de modo instrumental nas empresas, embora tenha também relação com a abordagem política, visto que o termo transparência, acaba muitas vezes adjetivando as organizações, bem como servindo de posicionamento institucional, quando se pretende passar esse conceito à sociedade. Dessa forma, a transparência ganha grande importância política para a organização, como gesto, embora seja possível afirmar também que a sua utilização (como gesto) representa um grande risco às organizações quando utilizado sem sintonia com o verdadeiro nível de transparência existente e demandado pelas partes interessadas.

A transparência vai muito além da obrigação de revelar informações financeiras básicas. As pessoas e instituições que interagem com as empresas estão ganhando um acesso sem precedentes a todo tipo de informações sobre o comportamento, as operações e o desempenho corporativos (TAPSCOTT e TICOLL, 2005). Organizações com grande exposição na sociedade, sem dúvidas, necessitam de níveis mais elevados de transparência para responder às demandas de informação existentes, de distintas naturezas, entre eles os riscos associados ao consumo do produto, o impacto ambiental da organização, práticas comerciais, a relevância econômica, fiscalização e cumprimento de regulamentações e até por sua atuação socialmente responsável.

A empresa pode ter, portanto, níveis elevados de transparência, respondendo à demanda de informações existente de forma passiva ou ativa. Por outro lado, pode ter níveis estratégicos de transparência se souber, de forma ativa, responder aos níveis de transparência que diferenciam as organizações em seus relacionamentos.

Esse cenário, quanto ao nível de transparência existente, pode ser exemplificado com a pesquisa realizada pela empresa de Consultoria PricewaterhouseCoopers¹, com 301 executivos da América do Sul, incluindo 79 brasileiros. Nessa pesquisa, o nível de transparência nas empresas privadas foi considerada como mediana por 45% dos entrevistados, muito aquém de refletir a incidência de transparência como uma estratégia de *accountability*.

¹ 9ª Pesquisa Global de Líderes Empresariais, América do Sul PricewaterhouseCoopers (www.pwhc.com.br).

Tabela 01 - Nível de Transparência na América Latina, em (%)

Nível de Transparência	Setores	
	Público	Privado
Muito baixo	37	2
Baixo	32	17
Médio	17	45
Alto	10	30
Muito alto	3	5
Sem resposta	1	1

Fonte: PricewaterhouseCoopers

Com relação à forma com que a transparência ocorre na organização, “pressupõe comunicação eficaz que, por sua vez, pressupõe linguagem adequada e viabilidade de acesso à informação” (CORBARI 2005, p. 102). A transparência só pode ocorrer se houver meios adequados, acessíveis e coerentes para que isso ocorra. A comunicação pressupõe algo que possa ser útil ao usuário, no sentido da relevância e da confiabilidade (CORBARI, 2005).

Com relação ao mercado de capitais, as organizações já descobriram que os níveis de transparência, incidentes em sua governança corporativa, mais do que um diferencial já se torna um fator de sobrevivência no disputado mercado de investimentos. Essa mesma demanda, extrapola cada vez mais o ambiente acionário para se tornar efetiva em questões sociais e ambientais das organizações. A existência de fundos de investimentos socialmente responsáveis, nas principais bolsas de valores do mundo, e a sua performance superior frente a outros fundos demonstram a relevância da sustentabilidade dos negócios e da sociedade na opção de investimentos.

No Brasil, a transparência foi estimulada com os Níveis de Práticas Diferenciadas criado pela Bovespa. Essa classificação promove uma série de exigências das empresas quanto à transparência, fazendo com que essas organizações ampliem a confiança dos investidores. Esse seguimento da Bovespa é atualmente o que mais premia os investidores com lucro.

Entre as principais estão as recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que desde 1999 publicou o Código Brasileiro das Melhores Práticas. Além disso, entidades como a Associação Brasileira das Empresas de Capital Aberto (Abrasca), a Associação Nacional dos Bancos de Investimento (Anbid) e a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência (Abrapp) também possuem códigos.

Todas essas entidades e seus respectivos códigos convergem para a superação dos aspectos legais e regulamentações do mercado financeiro, que não primam pela transparência dos dados financeiros das empresas. A adesão de empresas para a adoção desses critérios é voluntária e faz parte de um movimento de auto-regulação. De fato, seja pela auto regulação ou por mudanças na legislação, a transparência empresarial passa a ter um peso cada vez maior como requisito de mercado.

Segundo a pesquisa Return on Reputation², realizada com 282 analistas financeiros da América do Norte, Europa e Ásia, a transparência aparece como o segundo critério, em relação a aspectos não financeiros que influenciam positivamente ou negativamente a avaliação de uma empresa. Vale salientar que o público pesquisado é o profissional responsável por recomendar ou não a compra de ações à acionistas, ou seja, um importante formador de opinião.

Tabela 02 – Pesquisa Return on Reputation

Critérios	Avaliação Positiva	Avaliação Negativa
Execução de estratégia	98%	96%
Transparência	93%	88%
Comunicação Sistemática e Clara	93%	79%
Planejamento de marketing/ marca	76	41%
Ambiente de Trabalho	51%	28%
Plano de Carreira	49%	18%
Responsabilidade Social	22%	12%

Fonte: Hill & Knowlton

Vale ressaltar que “transparência não significa revelar tudo sobre uma instituição ou um processo” (TAPSCOTT e TICOLL, 2005, p. 22). Segundo os mesmos autores, quando uma empresa fica tão concentrada na transparência e em políticas “sustentáveis” perde de vista as coisas que mais importam para os stakeholders (TAPSCOTT e TICOLL, 2005).

De fato, a transparência, para ser estratégica, deve ser ativa quanto a sua iniciativa, reversa por sua capacidade de identificar expectativas, mas, sobretudo, ser capaz de estar alinhada com as estratégias da empresa. A falta de alinhamento entre as expectativas das partes interessadas e as estratégias de transparência da empresa representa um grande risco ao negócio. Torná-lo estratégico requer da organização esforços significativos de identificação e posicionamento em relação às expectativas existentes.

² Return on Reputation². Public Relation, Hill & Knowlton.

2.1.8 Análise do Processo de Transparência

Assim como em relação à análise do diálogo, a matriz de Tapscott e Ticoll (2005) “Comprometimento corporativo e atividade da rede de stakeholders” também servirá como parâmetro de análise da transparência, conforme definição neste estudo.

Essa matriz prevê o equilíbrio entre a *accountability* da organização e as expectativas das partes interessadas. Mais uma vez, a matriz proposta por Tapscott e Ticoll foi adequada de forma a integrar este estudo, no que se refere ao conceito de transparência.

A Figura 02 apresenta a matriz “Comprometimento corporativo e atividade da rede de stakeholders”, que se divide em quatro categorias: Zona de Perigo, Zona de Oportunidade, Crise de Confiança e Zona de Sustentabilidade, definidas pelo alinhamento entre a estratégia de *accountability* e a demanda das partes interessadas por transparência. A Zona de Sustentabilidade representa o mais alto nível desse alinhamento, com comportamento ativo e estratégico da organização.



Figura 02 - Alinhamento da transparência.

A descrição dos níveis de análise da matriz, baseados na proposta de Tapscott e Ticoll (2005), é apresentada abaixo:

O nível “Zona de Perigo” representa o mais baixo grau de transparência incidente nas organizações, seja por postura ou por expectativa existente. Trata-se de um posicionamento arriscado, pois embora não ocorra grande ativismo pelas partes interessadas, a empresa acaba

se isolando das forças de mercado e de suas partes interessadas, uma verdadeira atitude passiva.

No nível de “Zona de Oportunidade”, a empresa está sempre à frente das expectativas das partes interessadas no que se refere às demandas por transparência. Deve-se salientar que, embora apresente vantagens, esse nível torna-se um risco à empresa, ao passo que excessos podem desalinhar o nível de transparência que se define como a sua estratégia de negócio. Tal fato pode ocorrer quando usado também como um gesto, com caráter político (ETZIONE, 1998). A transparência deve ocorrer em função da estratégia de negócio, com abordagem orientativa.

“Crise de Confiança” é o nível onde a empresa não responde à demanda de transparência das partes interessadas, ou seja, o ativismo é maior do que as respostas da organização.

Já o nível “Zona de Sustentabilidade”, caracterizado como posicionamento estratégico, representa, a busca constante da transparência em suas operações diárias. Segundo Tapscott e Ticoll (2005), nesse nível, a organização afirma a sua RSE, fortalece a imagem e reputação, e a satisfação de clientes, além de construir uma vantagem competitiva no mercado (TAPSCOTT e TICOLL, 2005). Significa, sobretudo, consultar ativamente as partes interessadas, por meio de uma variedade de mecanismos estruturados.

Neste estudo, como parâmetro para análise da categoria Transparência, será usada, portanto, a matriz posposta por Tapscott e Ticoll (2005), com adaptações em seus estágios, com a finalidade de padronizar os conceitos entre as três matrizes das categorias de análise aqui propostas.

2.1.9 Prestação de Contas

Não é recente a necessidade das organizações terem que prestar contas sobre as suas atividades e desempenho à sociedade em geral, embora o processo de prestação de contas ainda seja encarado como uma obrigação legal. Para Nakagawa (1993), a *accountability* é a própria obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder.

Sem dúvida, as regulamentações impõem regras e demandas formais de informações, no entanto, ao extrapolar as demandas legais, o processo de prestação de contas potencializa a *accountability*, sendo o elo entre o diálogo e a transparência da empresa.

A *accountability* é a integração de todos os meios de controle, formais e informais, aliada a uma superexposição da administração, que passa a exhibir suas contas não mais uma vez ao ano e em linguagem hermeticamente técnica, mas diariamente e por meio de demonstrativos capazes de ampliar cada vez mais o número de controladores. (OLIVEIRA, 2002, p. 109).

Como estratégia de *accountability*, a prestação de contas constitui um padrão de autoconduta que representa o seu compromisso com a RSE e a sustentabilidade dos negócios e da sociedade.

Por isso, a prestação de contas deve apresentar o desempenho, ambiental, social e econômico da organização, analisando o desempenho das diversas áreas da empresa, demonstrando claramente os pontos fortes e fracos da organização, suas metas para a melhoria. Dentro da perspectiva da *accountability* como uma estratégia, sem dúvida, a prestação de contas deve envolver a RSE e as três dimensões da sustentabilidade, a econômica, ambiental, além da econômica. A empresa estabelecerá e manterá procedimentos para comunicar com regularidade, a todas as partes interessadas, dados e outras informações envolvendo o desempenho geral, mas não se limitando aos resultados das revisões do gerenciamento e do monitoramento das atividades (LEIPZIGER, 2003 p. 146).

Ao se referir à prestação de contas dos resultados alcançados pelos órgãos públicos, Corbari (2004) ressalta a necessidade dessas informações serem inteligíveis, tempestivas e confiáveis, para que a sociedade possa avaliar de forma crítica o desempenho e não como publicação de atos carregados de termos técnicos, como a prestação de contas formal.

Segundo ainda o autor:

O conceito de informação vai se transformando de publicidade à transparência na medida que a sociedade não se satisfaz apenas de informação dos episódios ocorridos na gestão pública, mas quer que lhe conceda as razões de tais acontecimentos e que se justifique o relacionamento destes, levando em conta os objetivos do Estado e os desejos da comunidade. (CORBARI, 2004, p. 102).

Esse desafio também é grande nas empresas privadas visto a diversidade de interesses e expectativas, além da tecnologia de informação disponível, que exigem grande esforços de comunicação dirigida e instantânea da organização.

Nessas comunicações, segundo Leipziger (2003), o desafio para as empresas é fornecer informações que sejam oportunas e relevantes para seus interessados, sem inundá-los de dados. O segundo desafio é tornar as informações acessíveis a uma determinada categoria de interessados.

Diversos são os meios para que incida a prestação de contas na *accountability* da empresa. Atualmente, o dinamismo da informação muitas vezes acaba sendo mais relevante do que a formalidade de como essas informações são disponibilizadas; entretanto, são os meios formais que estabelecem o diálogo transparente com as partes interessadas, e ocorrem por meio de balanços e relatórios de sustentabilidade, comunicações dirigidas, prestação de contas por meio legal e *sites*.

Os relatórios de sustentabilidade ou balanços sociais como são conhecidos representam uma importante ferramenta de prestação de contas, que pode ser disponibilizada para diversos meios de comunicação.

Outro aspecto importante da prestação de contas é o processo de auditoria externa. Exceto as relacionadas aos aspectos com demanda legal, as organizações não costumam ter a iniciativa de serem auditadas de modo espontâneo, como por exemplo, em seu relatório de sustentabilidade. A prática da auditoria social ainda não é comum e começa a ser exigida, no que se refere a altos níveis de RSE, como em princípios de Governança Corporativa e normas, como a própria AA 1000.

Segundo Almeida (2002), a pressão sobre as empresas para maior transparência e fornecimento de informações sobre seu desempenho pode ser sentida de todos os lados. Segundo o autor, “especificar e quantificar parâmetros para traduzir o grau de envolvimento na promoção do desenvolvimento sustentável ainda é um desafio para quem tem a incumbência de fazê-lo”. (ALMEIDA, p. 151).

A verificação externa amplia a credibilidade do processo de *accountability* na empresa, atestando à sociedade a conformidade em relação às informações prestadas, como também o comportamento da empresa frente aos compromissos assumidos.

2.1.10 Análise do Processo de Prestação de Contas

Assim como ocorre com os conceitos de diálogo e transparência, neste item também será adotada como base para análise a matriz “Comprometimento corporativo e atividade da rede de stakeholders” de Tapscott e Ticoll (2005), para análise da prestação de contas da empresa. Essa ferramenta prevê o alinhamento entre o nível de ativismo dos stakeholders³, o que denominamos expectativas, com a estratégia de prestação de contas da organização, ou

³ Return on Reputation³. Public Relation, Hill & Knowlton.

seja, a sua estratégia de *accountability*. A adaptação da matriz de Tapscott e Ticoll, realizada para fins deste estudo, não altera a proposta inicial dos autores.

A Figura 03 apresenta a matriz “Comprometimento corporativo e atividade da rede de stakeholders”, que se divide em quatro categorias: Zona de Perigo, Zona de Oportunidade, Crise de Confiança e Zona de Sustentabilidade, definidas pelo alinhamento entre a estratégia de *accountability* e a demanda das partes interessadas por prestação de contas. A Zona de Sustentabilidade representa o mais alto nível deste alinhamento, com comportamento ativo e estratégico da organização.



Figura 03 - Alinhamento da Prestação de Contas.

Quando posicionada na “Zona de Perigo”, a empresa responde apenas às demandas formais e legais advindas das partes interessadas. Representa o mais baixo nível de incidência de estratégia na prática de prestar contas da organização. Da mesma forma, não existe diálogo que potencialize a demanda, assim como, sob a ótica da empresa, não se caracteriza como estratégica envolver as partes interessadas por meio da prestação de contas relevante e sistemática. A prestação de contas ocorre, portanto, como uma atividade pontual e estimulada apenas por uma *accountability* de poder.

O nível de “Zona de Oportunidade” representa o posicionamento pró-ativo da organização em relação às informações de suas atividades, ultrapassando as demandas existentes. Pode representar um diferencial em relação a outras organizações e impacta diretamente a sua transparência, ao passo que são disponibilizadas informações de maior relevância ainda não demandadas. Descobrir como se antecipam as demandas, sem iniciar

uma avalanche de dados e informações que possam gerar até desconfiança das partes interessadas, passa a ser o maior desafio das organizações.

Já o nível “Crise de Confiança” representa um cenário de grande risco à organização, que passa a ser vista como um sistema fechado e tendo sua atividade questionada. A ausência de mecanismos de prestação de contas da organização, na verdade, encontra-se na falta de transparência da empresa, tanto em sua abordagem política como de orientação, ou seja, na ausência generalizada de estratégia de *accountability*.

O nível considerado como estratégico na matriz “Zona de Sustentabilidade” representa a prestação de contas de modo sistemático permeando os relacionamento da empresa. Esse nível só pode ser alcançado quando as organizações adotam estratégias de *accountability* de total transparência e criam, para isso, mecanismos de divulgação de informações importantes, que respondam e antecipem as possíveis demandas e expectativas legítimas das partes interessadas.

Neste estudo, como parâmetro para análise da categoria Prestação de Contas, será usada, portanto, a matriz proposta por Tapscott e Ticoll (2005), com adaptações em seus estágios, com a finalidade de padronizar os conceitos entre as três matrizes das categorias de análise, aludidas neste estudo.

2.2 CONTRIBUIÇÕES DA ACCOUNTABILITY

A *accountability* deve ser vista pelas empresas mais como uma oportunidade de relacionamento do que como um risco de transparência ou necessidade de prestação de contas. Com o tempo, o que chamamos de “empresa aberta” - aquela que atua com franqueza, integridade e comprometimento – terá mais chance de sobreviver e prosperar (TAPSCOTT e TICOLL, 2005). As empresas em geral têm uma cultura de confidencialidade que, num mundo em rápida transformação, na maioria das vezes não se justifica. O que era um segredo comercial, hoje está disponibilizado na Internet (ALMEIDA 2002, p. 138).

Para Tapscott e Ticoll (2005), os empresários vêem a transparência como uma ameaça ou uma oportunidade. Alguns a combatem ou fogem dela; outros acreditam que trarão melhores resultados aos acionistas se alinharem abertamente os seus negócios com os interesses dos stakeholders, extraindo vantagens no percurso. Cada vez mais, frente à transparência e a expectativa legítima, empresas inteligentes adotam o segundo caminho.

Extrapolar o seu ambiente e qualificar o relacionamento com as suas partes interessadas é uma opção voltada à sustentabilidade e baseada nas demandas da sociedade e nos valores éticos da empresa. A razão para isso, segundo Tapscott e Ticoll (2005), não é a obrigação e a ética, é antes o fato de que, se as empresas agirem assim, terão maiores chances de prosperar.

Na abordagem da orientação (Etzione, 1998), a *accountability* possui função de orientação ao processo decisório da empresa. Significa a possibilidade de incorporar as expectativas legítimas das partes interessadas nos negócios, uma vez que a *accountability* permite que o processo estratégico, definido por Mintzberg (2000) como um padrão em um conjunto de decisões, ou seja, uma consistência em comportamento ao longo do tempo, esteja constantemente orientado por essas expectativas legítimas, que são identificadas e incorporadas por meio do diálogo sistemático, transparência total de suas atividades e pela prestação de contas.

Esse fato é possível, pois a *accountability* exige um processo sistemático de engajamento com as partes interessadas, e caracteriza-se como um processo cíclico e dinâmico de incorporação de todos os grupos com os quais se relaciona, o que envolve os seus relacionamentos dentro da perspectiva econômica, social e ambiental.

As melhores empresas implementam a transparência e a integridade em sua estratégia de negócios, em seus produtos e serviços, em sua marca e reputação, em seus planos tecnológicos e em seu caráter corporativo (TAPSCOTT e TICOLL, 2005).

A estratégia, segundo Oliveira (1993), caracteriza-se ainda, como uma forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de maneira que, juntos, possam chegar ao resultado almejado. Realizar esse ciclo tendo em vista as expectativas legítimas dos grupos que implicam em suas atividades pode representar uma grande oportunidade. A *accountability*, entendida sobre o tripé, diálogo, transparência e prestação de contas, possibilita que a empresa qualifique os seus relacionamentos e conseqüentemente a sua SER, bem como a sustentabilidade dos negócios e da sociedade.

Dessa forma, acredita-se que a *accountability* seja a verdadeira premissa para uma empresa incorporar a sustentabilidade nas suas estratégias de negócio, ocorrendo por meio de sua responsabilidade social. A incorporação dessas expectativas, dada a abrangência dos grupos representados, estão alinhadas com as dimensões da sustentabilidade.

2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) vem tomando corpo e fazendo parte, nos últimos anos, dos discursos empresariais e nas pesquisas acadêmicas. Esse movimento, no entanto, ainda enfoca conceitos e práticas empresariais distorcidas sobre o papel da RSE, no que tange ao seu verdadeiro valor e abrangência para as organizações e para a sociedade.

Conceitos como ação social, empresa cidadã ou cidadania empresarial, ou até mesmo filantropia corporativa e marketing social, fazem parte do discurso e prática tanto quanto a RSE. Embora esse cenário ainda seja percebido, acredita-se neste estudo, que a RSE é um movimento em evolução, principalmente pela conscientização da sociedade de que ela é muito mais do que ações pontuais, impondo às empresas uma nova forma de pensar os negócios e alinhar a retórica à prática consistente com a sua essência.

Pode-se afirmar que a emergência de uma postura mais socialmente responsável das empresas é proveniente da visibilidade e exposição de problemas como as mazelas sociais que afligem a humanidade, a degradação ambiental, os escândalos e fraudes corporativas, da influência das empresas no cenário econômico e político. As organizações são visadas pelos impactos que causam na sociedade. Em menor ou maior grau, as empresas consomem energia, água e insumos, geram resíduos sólidos, líquidos e gasosos, extraem minérios, fabricam produtos tóxicos, que causam dano ambiental e humano, assim como influenciam a qualidade de vida do empregado e da comunidade de seu entorno.

Tais impactos podem ocorrer, portanto, devido à natureza do serviço ou produto, pelo processo produtivo, pelos insumos utilizados, e pelos resíduos gerados, mas evoluem, sobretudo, os relacionamentos da empresa com as partes interessadas, seja com o meio ambiente, comunidade, funcionários, consumidores, entre outros.

As organizações que objetivarem garantir a sua sustentabilidade e contribuir para o desenvolvimento sustentável deverão adotar em suas estratégias de negócio a perspectiva da qualificação de seus relacionamentos, de forma a minimizar seus impactos negativos e maximizar os seus impactos positivos. Neste sentido, para Ferrel (2001), a responsabilidade social consiste no modo como a empresa se relaciona e impacta a sociedade por meio de suas práticas, e a influência e expectativa que a sociedade tem sobre a empresa.

A sustentabilidade exige “uma postura preventiva, que identifique tudo o que um empreendimento pode fazer de positivo – para ser maximizado – e de negativo – para ser minimizado”. (ALMEIDA, 2002, p. 76).

Segundo Capra (1996), nossos líderes não só deixam de reconhecer como diferentes problemas estão inter-relacionados, eles também se recusam a reconhecer como as suas assim chamadas soluções afetam as gerações futuras. Segundo o autor, do ponto de vista sistêmico, as únicas soluções viáveis são as soluções “sustentáveis”. Para Capra, “esse é o grande desafio do nosso tempo, criar comunidades sustentáveis, isto é, ambientes sociais e culturais onde podemos satisfazer as nossas necessidades e aspirações sem diminuir as chances das gerações futuras”. (CAPRA, 1996, p. 24).

2.3.1 Conceituando a RSE

No Brasil, grande parte dessa disseminação e entendimento conceitual da Responsabilidade Social Empresarial pode ser creditada às organizações que fortalecem esse movimento, com destaque para o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS)⁴, organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável.

Segundo o Instituto Ethos, a **RSE**⁵ é:

A forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

No cenário mundial, outra definição pertinente para esse estudo refere-se à da BSR (Business Social Responsibility), organização inglesa com a mesma finalidade do Ethos: mobilizar e ajudar empresas a inserir em suas estratégias a responsabilidade social.

A BSR⁶ define Responsabilidade Social Corporativa como:

Achieving commercial success in ways that honor ethical values and respect people, communities, and the natural environment.” We also say that CSR means addressing the legal, ethical, commercial and other expectations society has for business, and making decisions that fairly balance the claims of all key stakeholders. In its simplest terms it is: “what you do, how you do it, and when and what you say.

⁴ disponível em <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3334&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>.

⁵ disponível em <http://www.uniethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3992&Alias=uniethos&Lang=pt-BR>.

⁶ disponível em <http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48809>

Já a World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)⁷, organização voltada a promoção da sustentabilidade nos negócios, RSE pode ser entendida como:

Business commitment to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community, and society at large to improve their quality of life." We are convinced that a coherent CSR strategy, based on integrity, sound values, and a long-term approach offers clear business benefits to companies and contributes to the well-being of society.

Dessa mesma forma, para Almeida (2002), a responsabilidade social corporativa é o comprometimento permanente do empresário em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, simultaneamente melhorando a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade e da sociedade com um todo. Segundo o mesmo autor, os motivos da insustentabilidade na sociedade são bem conhecidos: a pilhagem dos recursos naturais e sociais, a ambivalência do mercado internacional, que impõe barreiras e marginaliza nações inteiras e a concentração de renda (ALMEIDA, 2002). A sustentabilidade da empresa passa necessariamente pela sustentabilidade social. Dessa forma, o desenvolvimento sustentável está intimamente ligado à atuação empresarial.

Entende-se como conceito de desenvolvimento sustentável o proposto pela Comissão Brundtland (1988): “satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades”. (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1988, p. 8).

Segundo Almeida, “a empresa que quer ser sustentável inclui entre seus objetivos o cuidado com o meio ambiente, o bem-estar das partes interessadas e a constante melhoria de sua própria reputação”. (ALMEIDA, 2002, p. 81).

Os conceitos de RSE apresentados convergem temas como desenvolvimento sustentável, partes interessadas, princípios éticos, qualidade dos relacionamentos estratégia de negócio e transparência. Mais do que a escolha de conceitos, é pertinente neste momento apontar o principal sentido entendido neste estudo como conceito de RSE.

Dessa forma, o conceito adotado neste estudo será a de que a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), é entendida como a forma de gestão que visa à sustentabilidade da empresa e da sociedade, por meio do cuidado constante com a qualidade dos relacionamentos com acionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidade e outras partes interessadas, considerando o equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

⁷ Disponível em

(<http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD1/layout.asp?type=p&MenuId=MzI3&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu>).

2.3.2 RSE como Estratégia de Negócio

A SER, como uma estratégia de negócio, vem crescendo tanto quanto a retórica e prática nas empresas. Cada vez mais as empresas estão realizando esforços significativos para inserir no seu modelo de gestão a perspectiva da sustentabilidade. Muitos desses exemplos empresariais são acompanhados de estudos, relacionando a RSE com o desempenho econômico, quebrando a mística de que SER se desvia do foco estratégico, é filantropia corporativa ou gera custos.

Com relação a esse último aspecto, o discurso do economista Milton Friedman revela o pensamento de muitos empresários, de que a RSE não gera valor para a organização, não podendo ser entendida como uma estratégia empresarial, mas com um desvio de atividade ou foco estratégico. Segundo esse prêmio Nobel de Economia:

O que significa dizer que um executivo corporativo possui “responsabilidade social” em sua função de homem de negócio? Se essa afirmativa não for pura retórica, significa que ele deve agir de maneira não condizente com os interesses de seus acionistas (...) Ou que deve incorrer em despesas pela redução da poluição para além dos interesses da empresa ou do que é exigido por lei, para contribuir com o objetivo social de melhorar o meio ambiente. (FRIEDMAN, 1970).

Divergindo dessa afirmação, Martin (2002) acredita que valor para os acionistas e responsabilidade social não são necessariamente incompatíveis. As empresas podem atender aos interesses dos acionistas – como de fato o fazem – ao mesmo tempo em que também cuidam dos interesses da comunidade mais ampla. Dessa forma, as ações de “responsabilidade social das empresas são denominadas instrumentais - ou seja, servem explicitamente ao objetivo de aumentar o valor para os acionistas”. (MARTIN, 2002, p. 102).

A RSE é um fator de sustentabilidade do negócio ao passo que gera resultados à organização e não somente custos como defende Friedman (1970). De acordo com Porter (2002), é verdade que há muito tempo objetivos econômicos e sociais são vistos como distintos e muitas vezes concorrendo entre si. Mas é uma falsa dicotomia, que representa uma perspectiva progressivamente obsoleta num mundo de competição aberta e fundada no conhecimento. A empresa não opera isolada da sociedade que a cerca (PORTER, 2002).

Segundo Handy (2002), infelizmente a maioria das empresas continua a encarar conceitos como a sustentabilidade e responsabilidade social como coisas ao alcance somente dos ricos. Para elas, o negócio dos negócios é fazer negócio e assim deve continuar sendo. Se a sociedade quiser colocar mais restrições à maneira de operar das empresas, argumentam,

pode aprovar mais leis e colocar em vigor mais regulamentos. Essa abordagem minimalista e legalista deixa a empresa parecendo uma saqueadora que deve ser mantida com rédeas curtas (HANDY, 2002, p. 129-130).

Sem dúvida, a questão legalista está longe de ser um posicionamento pró-ativo para qualificar os relacionamentos. A lei é um processo de poder e sempre está defasada em relação à melhor prática. “As empresas precisam assumir a liderança em áreas como a sustentabilidade ambiental e social, em vez de estar sempre acuadas na posição defensiva”. (HANDY, 2002, p.129).

Para acompanhar essa necessidade de legitimação da SER, diversas ferramentas de RSE estão sendo criadas, com o desafio de auxiliar as empresas na incorporação das expectativas das partes interessadas nas estratégias de negócio, antecipando-se às questões legais e qualificando os relacionamentos.

Para Porter (2002), quanto mais relacionada estiver a melhoria social com a área de atuação da empresa, mais ela irá gerar benefícios econômicos.

Almeida (2003), apresenta algumas vantagens de ser uma empresa socialmente responsável:

1. Permite melhor alinhamento das metas da empresa com as da sociedade;
2. Funciona como um seguro contra a perda do foco gerencial em atividades não essenciais, ao reduzir riscos e conflitos;
3. Mantém a reputação da marca;
4. Funciona como um seguro contra restrições e operações, novas leis e regulamentações, pois facilita a obtenção e manutenção das licenças de funcionamento – governamental, mercado e social;
5. Facilita a aceitação de inovações tecnológicas ou operacionais introduzidas pela empresa;
6. Facilita a obtenção de créditos e empréstimos, sobretudo junto às instituições financeiras que já gerenciam sua própria RSE.

A responsabilidade social, dessa forma, caracteriza-se como uma ação empresarial instrumental, que tem na *accountability*, a melhor maneira de ocorrer de forma legítima e por meio do engajamento constante com as partes interessadas. De fato, o diálogo, a transparência e a prestação de contas configuram-se como fatores de sucesso empresarial.

Para Tapscott e Ticoll (2005), empresas abertas prosperam e logram sucesso por meio da franqueza e dos valores éticos centrais. Ser socialmente responsável caracteriza-se como

um processo de escolha e posicionamento. É ter uma base de valores éticos e socialmente responsáveis, que resultam em estratégias para a sustentabilidade do negócio e da sociedade.

2.3.3 RSE e a *Accountability*

O nível de exigência da sociedade sobre a atuação empresarial socialmente responsável ganhou espaço nas decisões empresariais, não mais como ação filantrópica ou de imagem institucional, mas como uma estratégia de negócio. Segundo Queiroz (1999), a sociedade está passando a exigir das empresas um comportamento mais ético, onde transpareça de maneira concreta seu compromisso na reposição dos danos causados. Dessa forma, a ênfase é transmutada do econômico para o social e ambiental.

Faz-se necessária então uma maior proximidade dos grupos de interesse da empresa, entendendo as suas expectativas, reforçando as suas estratégias e acima de tudo apresentar os seus resultados à sociedade. A *accountability* permite manter o engajamento constante e orientar a empresa no melhor posicionamento da organização frente às partes interessadas. A incorporação da RSE no modelo de gestão das organizações depende da qualidade com que os pilares da *accountability* são tratados.

Qualificar os relacionamentos exige esforços sistemáticos de diálogo, transparência e prestação de contas. A SER, sem diálogo, transparência e prestação de contas, torna-se uma atividade artificial, sem alinhamento estratégico e sem levar em conta as expectativas legítimas das partes interessadas no seu jeito de fazer negócio.

A instrumentalidade da *accountability*, tendo em vista a abordagem da orientação, contribui para a inserção da RSE nas estratégias de negócio e, por consequência, à sustentabilidade da sociedade e da organização.

2.4 A NORMA AA 1000

Criada em novembro de 1999, pelo Institute for Social and Ethical *Accountability* (ISEA)⁸, a AA 1000 é considerada o primeiro padrão internacional de gestão da responsabilidade social. O ISEA é uma organização não governamental, sediada em Londres, na Inglaterra, que tem como missão promover e dar suporte às organizações na implementação de sistemas de gestão éticos e sociais.

A AA 1000 foi formulada com uma ampla discussão com especialistas e organizações, tendo os conceitos de responsabilidade social, identificação e inclusão das expectativas das partes interessadas na tomada de decisão, buscando viabilizar a sustentabilidade da organização e sociedade. Após o seu lançamento, a AA 1000 passou por dois processos de revisão, e sua versão definitiva tem lançamento previsto para 2006.

A AA 1000 é uma norma de *accountability* com foco em assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social e ético. É composta por princípios e um conjunto de padrões de processo que associam a definição e a integração dos valores da organização com o desenvolvimento das metas de desempenho e a avaliação e comunicação do desempenho organizacional (*ACCOUNTABILITY* 1000, 1999).

Segundo o ISEA, a AA 1000 favorece a aprendizagem organizacional e a inovação, traz benefícios ao desempenho geral - social e ético, ambiental e econômico – e contribui para que a organização caminhe no sentido do desenvolvimento sustentável (*ACCOUNTABILITY* 1000, 1999).

A AA 1000 é também um procedimento padrão, que especifica o processo em vez de definir o desempenho, ou seja, não se configura com um padrão de certificação. A norma não atesta comportamento ético e socialmente responsável para uma organização, mas garante que ela aja conforme a sua missão, os valores e se esforça a cumprir as metas levantadas em diálogo com os stakeholders.

Embora não seja considerada uma certificação, a AA 1000 exige realização de auditoria, por meio de um provedor de garantia credenciado ao ISEA. A auditoria prevista na AA1000 é uma medida que visa a garantir a qualidade do processo. O intuito da auditoria é a aplicação do próprio processo, não o cumprimento de requerimentos (*ACCOUNTABILITY* 1000, 1999).

⁸ Ver site (www.accountability.org.uk)

Três idéias sintetizam o sistema sugerido pela AA 1000:

1. O engajamento dos stakeholders como a chave de todo o processo.
2. A empresa deve apresentar respostas às questões expostas pelas partes interessadas, ou seja, precisa adotar ações com base nas propostas apresentadas.
3. A capacidade de responder às expectativas exige da empresa habilidade de aprender e inovar, tendo como base o engajamento dos stakeholders.

2.4.1 Os Princípios de Qualidade da AA 1000

A norma é composta por onze princípios de qualidade, agrupados em quatro áreas de referência: escopo e natureza do processo da organização, significância da informação, qualidade da informação e gerenciamento do processo de base contínua. As áreas de referência e seus respectivos princípios estão descritos abaixo, conforme apresentado no documento *Accountability 1000* (1999).

Quanto ao escopo e natureza do processo da organização:

- a) Completude – inclusão imparcial nos processos de contabilidade, ao longo do tempo, de todas as áreas apropriadas de atividades relacionadas com o desempenho social e ético da organização.
- b) Materialidade – inclusão de informação significativa, que pode afetar um ou mais grupos de partes interessadas e sua avaliação do desempenho social e ético da organização.
- c) Regularidade e Conveniência – necessidade de ação sistemática e na hora certa do processo de contabilidade, auditoria e relato social e ético para apoiar a tomada de decisão da organização e de suas partes interessadas.

Quanto à significância da informação:

- a) Garantia da Qualidade – através de um processo de auditoria de uma organização por uma terceira parte (auditor) ou partes independentes e competentes.
- b) Acessibilidade – comunicação apropriada e efetiva para as partes interessadas da organização a respeito de seu processo de contabilidade, auditoria e relato social e ético e seu desempenho.

Quanto à qualidade da informação:

- a) Comparabilidade – capacidade de comparar informação sobre o desempenho da organização com períodos anteriores, metas de desempenho, e “*benchmarks*” externos tirados de outras organizações, regulamentação obrigatória e normas não-obrigatórias.
- b) Confiabilidade –garante a organização e suas partes interessadas acesso à informação proveniente da contabilidade, auditoria e relato social e ético, livre de erro ou parcialidade.
- c) Relevância – utilidade da informação para a organização e suas partes interessadas como um meio de construção de conhecimento e formação de opiniões, e como suporte à tomada de decisão.
- d) Entendimento – compreensão da informação pela organização e suas partes interessadas, incluindo questões de língua, estilo e formato.

Quanto ao gerenciamento do processo em base contínua:

- a) Integração – ou integração de sistemas, faz com que os processos de contabilidade, auditoria e relato social e ético sejam parte das operações, sistemas e política da organização, e não que sejam tratados como um exercício isolado para produzir um relato social e ético.
- b) Melhoria contínua – os passos, reconhecidos e externamente auditados, que foram dados para melhorar o desempenho em resposta aos resultados do processo de contabilidade, auditoria e relato social e ético, oferecem oportunidade de desenvolvimento contínuo do processo.

2.4.2 O Processo da AA 1000

O processo da AA 1000 é realizado em um ciclo de cinco atividades: planejar (*planning*), contabilizar (*accounting*), auditar e relatar (*auditing and reporting*), integrar (*embedding*) e engajar as partes interessadas (*stakeholder dialogue*).

Com relação ao planejamento, estão definidos na AA 1000 como principais atividades, o estabelecimento do compromisso dos procedimentos de governança necessário para incorporar a norma no modelo de gestão da empresa, identificar e caracterizar seu

relacionamento com as partes interessadas e definir ou revisar os valores organizacionais de acordo com essa nova postura estratégica.

Na atividade de contabilidade, estão relacionados os processos de identificação de temas críticos, de sua atividade, incluindo a responsabilidade social, para na sequência a determinação do escopo do processo, como por exemplo quanto à localização geográfica, o prazo para o primeiro ciclo, método de auditoria, entre outros. Nessa etapa também é realizada a definição dos indicadores, bem com o levantamento de informações sobre esse desempenho. Finalizando essa atividade, a empresa passa para a avaliação e análise, tendo como meta o desenvolvimento de planos de melhoria. Todas essas ações são realizadas tendo como base o engajamento de partes interessadas,

Em sua quarta atividade, na auditoria e relato, a empresa prepara a comunicação para todas as partes interessadas em seu desempenho, conforme definido em seu planejamento. *Este* processo deve ser auditado por organização externa.

Durante a integração, como última atividade do processo, a organização deve estabelecer sistemas para apoiar o processo e o alcance contínuo de seus objetivos e metas.

2.4.3 A AA 1000 e a Estratégia de RSE

A AA 1000 pode ser observada como a tentativa de instrumentalizar a *accountability* nas organizações. Segundo Etzioni (1998), quando dissociada de qualquer esforço sistemático para promover o alcance efetivo dos valores desejados, a *accountability* se torna um pretexto sutil para a inação. Representa nesse sentido, um meio formal e instrumental de alimentar o processo de estratégia nas organizações, ao passo que impõe uma sistemática de diálogo, transparência e prestação de contas.

Vincula-se a gestão estratégica da responsabilidade social, portanto as estratégias de negócio. A AA 1000 está inserida no gerenciamento estratégico da responsabilidade social e considera todas as partes envolvidas ou impactadas pela empresa e visa à melhoria das relações com essas partes.

É por meio desse relacionamento que a organização fará a priorização dos pontos críticos, determinará indicadores, desenhará metas e escolherá o sistema de reporte mais adequado à empresa. Através desse processo, focado no engajamento da organização com

partes interessadas, a AA 1000 vincula questões sociais e éticas à gestão estratégica e operações da organização.

De acordo com a organização criadora, a AA 1000 apóia a gestão estratégica, orientando as ações empresariais para:

- a) Alinhar os seus sistemas e atividades com seus valores;
- b) Aprender sobre os impactos de seus sistemas e atividades, a partir das percepções das partes interessadas sobre *estes* impactos;
- c) Servir como parte de uma estrutura de controle interno que possibilite à organização identificar, avaliar e melhor gerenciar eventuais riscos provenientes de suas ações;
- d) Atender ao interesse das partes interessadas, provendo informações a respeito do impacto social e ético das atividades da organização, bem como seus processos de tomada de decisão;
- e) Construir vantagem competitiva através da projeção de uma postura definida sobre questões sociais e éticas.

Segundo Belloti et al. (2005), a experiência das empresas brasileiras adotantes da norma AA 1000, hoje, é de um ciclo ter a duração de dois anos para ser fechado. Existem hoje empresas pioneiras na aplicação da AA1000, na Inglaterra, que levaram até cinco anos para o total funcionamento de um sistema de AA1000. Essas empresas combinam a aplicação da AA1000 com uma verificação externa e publicam o relato anual conforme as exigências do padrão de garantia (BELLLOTI et al., 2005).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Cervo e Bervian, a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, pelo emprego de métodos científicos (CERVO & BERVIAN, 1996). Esta pesquisa tem como objetivo explorar a temática *accountability* nas organizações privadas, por meio de um estudo de caso, que gere conhecimento em torno de relacionamentos socialmente responsáveis.

Para fundamentar este trabalho, buscou-se com o estudo teórico o conhecimento necessário para subsidiar e orientar a pesquisa empírica, por meio da formação da base de conceitos para identificação de possíveis respostas à pergunta de problema desta pesquisa. Este estudo não se caracteriza como uma mera repetição do que já existe sobre o assunto, mas propicia o exame de um tema sob um novo enfoque ou abordagem, levando a conclusões inovadoras (MARKONI & LAKATOS, 1996).

A metodologia para se alcançar os objetivos da pesquisa pode ser definida como o caminho que segue o pensamento e a prática exercidos na abordagem da realidade, ou seja, o conjunto de técnicas necessárias à construção desta realidade (DESLANDES, 2000). As questões metodológicas referem-se à classificação da pesquisa e aos procedimentos necessários a sua realização, como os métodos de pesquisa e análise dos dados, e estão apresentados na sequência.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Com relação aos seus objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória descritiva, uma vez que enfoca a *accountability* na empresa Souza Cruz, única empresa brasileira a utilizar a norma AA 1000.

A pesquisa exploratória realiza descrições da situação e objetiva descobrir relações existentes entre os seus elementos. Cervo e Bervian (1996) defendem a utilização da pesquisa

exploratória quando há pouco conhecimento sobre o tema, como é o caso das práticas de *accountability* nas empresas brasileiras.

Ainda sobre as suas características, segundo Gil (1996) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos e variáveis, procurando descobrir, com a precisão possível, a frequência com que os fenômenos ocorrem, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”.

Quanto à forma de abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se como qualitativa, pois por meio da descrição e análise dessas práticas identificadas na organização, pretende caracterizar a contribuição da *accountability* nas estratégias de RSE. Este trabalho tem como característica principal responder a questões particulares e envolve o nível de análise que não pode ser totalmente quantificado, por motivos de crenças, valores, comportamentos e percepções individuais, como é o caso da incidência e formas de *accountability* nas empresas. Segundo Richardson (1999), a pesquisa qualitativa, pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados.

Em relação à análise dos resultados, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, uma vez que descreve as características da *accountability* na Souza Cruz, analisando os resultados obtidos em relação às categorias de análise estabelecidas e relacionadas aos objetivos e à pergunta de pesquisa deste estudo.

3.1.1 O Estudo de Caso

Devido ao fato de existirem poucas experiências de *accountability* em empresas brasileiras, optou-se pela realização de um estudo de caso, que abordasse de forma qualitativa esse processo na empresa Souza Cruz.

Segundo Gil (1996), o estudo de caso é amplamente utilizado nos casos em que se precisa realizar uma análise detalhada de uma organização ou fenômeno, principalmente em pesquisas exploratórias. Também para Triviños (1987), entre os tipos de pesquisa qualitativa, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes.

O estudo de caso constitui-se um tipo de pesquisa qualitativa para análise de um caso específico, que se volta à coleta e ao registro de informações sobre um ou vários casos particularizados, elaborando relatórios críticos organizados e avaliados, dando margem a

decisões e intervenções sobre o objeto escolhido para a investigação (BARROS & LEHFELD, 2000).

Por se tratar de um caso único no Brasil de implantação da AA 1000, este estudo é adequado, pois ao investigar e analisar esse processo, pode fornecer informações que sejam usadas como referência, tanto na implantação deste padrão em outras organizações, como para que tal temática seja mais explorada em estudos organizacionais.

Ao optar-se por este tipo de pesquisa exploratória descritiva, visou-se à identificação da realidade da *accountability* na Empresa, além de verificar-se a existência ou não de similaridades dos conceitos apresentadas pelos autores pesquisados.

3.2 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

Na etapa de coleta de dados foram utilizados três diferentes métodos, complementares e sequenciais: a pesquisa e análise documental, o questionário e a entrevista semi-estruturada.

A análise documental teve como objetivo contextualizar aspectos pertinentes à Empresa. O questionário permitiu uma primeira compreensão do processo de *accountability* na Empresa, por meio da percepção de José Roberto Cosmo, Secretário-executivo e gerente de Planejamento e Estratégia em Assuntos Corporativos da Souza Cruz, responsável pela implantação da AA 1000 na Empresa, em 2001 e gestor desse processo na Empresa até os dias atuais.

A entrevista com José Roberto Cosmo foi realizada com roteiro semi-estruturado e foi utilizado o questionário para balizar as perguntas com a finalidade de explorar os principais aspectos identificados na pesquisa.

3.2.1 Pesquisa Bibliográfica e Documental

A análise documental refere-se ao estudo e análise de documentos da organização como relatórios, históricos, registros, estatísticas, indicadores de performance, *site*, jornais e revistas, com o objetivo de proporcionar ao pesquisador informações e dados, que além de diminuir o período de trabalho in loco, subsidiem a análise, com evidências, quanto ao cenário de práticas de RSE e *accountability* na Souza Cruz.

Nesta pesquisa, foram usados e analisados os seguintes documentos da Empresa:

- a) Relatório Social Corporativo 2005/2006
- b) Relatório da Administração 2005
- b) Relatório Anual 2005
- c) Jornal Instituto Souza Cruz - números 19, 20, 21 e 22.
- d) Jornal Institucional Diálogo – números 15,16, 7.
- e) Documento: “Anos Depois: A vida econômica da Souza Cruz depois de 102 anos”.
- f) Relatório Anual 2004
- g) Relatório Social Corporativo 2003
- i) Relatório Social Corporativo 2001

Além desses documentos, foram analisadas outras informações disponíveis no *site* da Souza Cruz, um dos principais veículos de comunicação da Empresa em relação a sua transparência, prestação de contas e diálogo com a sociedade.

Segundo Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa bibliográfica e documental prima em resolver um problema ou adquirir conhecimento e deve abranger toda a bibliografia já publicada e outras informações disponíveis sobre o assunto, como foi o caso em relação à temática *accountability* na Souza Cruz.

3.2.2 Questionário de Pesquisa

O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (MARKONI & LAKATOS, 1999). Dessa forma, o questionário de pesquisa (ver Anexo 1) foi disponibilizado para o respondente na Internet, por meio do software estatístico de pesquisa Sphinx¹. Ficou disponível, *on line*, entre os dias 25//04/06 a 05/05/06, tendo o respondente uma senha para acesso, podendo salvar as respostas para preenchimento conforme sua disponibilidade de tempo.

O questionário continha questões abertas e fechadas e foi utilizado na coleta de informações sobre a *accountability* da Empresa, buscando a percepção do respondente sobre a sua incidência na empresa, evidências, bem como relacionado ao seu processo de implantação

¹ Programa (*software*) de pesquisa e análise estatística.

e gestão, além da RSE. Esse tipo de instrumento foi adequado neste estudo para identificar a visão do respondente e abrir caminho para a entrevista, identificando questões pertinentes para essa finalidade.

3.2.3 Entrevista

A principal técnica utilizada para a coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada, na qual, segundo Richardson (1999), não existem perguntas pré-formuladas, o pesquisador pretende obter do entrevistado sua própria visão do que seja importante relatar do fenômeno em estudo, oferecendo suas opiniões e idéias como achar conveniente. Dessa forma, a entrevista semi-estruturada foi utilizada para explicitar a visão do responsável pela gestão da *accountability* desse processo na Organização.

A entrevista foi realizada na matriz da própria Empresa, no Rio de Janeiro, no dia 09/05/2006, com objetivo de consolidar e aprofundar as respostas obtidas no questionário enviado anteriormente.

3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

Na análise dos dados, esta pesquisa classifica-se com sendo descritiva, uma vez que visa à identificação e ao detalhamento das práticas de *accountability* na empresa pesquisada, analisando os resultados com os objetivos propostos e as teorias existentes. Foi realizada por meio da análise de documentos e das informações obtidas no questionário e entrevista, buscando assim classificar o conteúdo do tema dentro das categorias de análise pré-definidas.

Segundo Richardson (1999), a análise do conteúdo é utilizada para obter respostas diretamente relacionadas ao material analisado, classificando e tabulando informações específicas e baseando-se na questão da presença ou ausência de tal ou qual conteúdo particular.

Essa técnica foi utilizada para analisar a maior quantidade de dados sobre a *accountability* na Empresa, para confirmar ou não as suposições deste estudo, bem como apresentar o cenário e características em que se dá este processo na Organização. Nesse procedimento, o pesquisador deve ser capaz de captar o fenômeno a partir da perspectiva

daqueles diretamente envolvidos nas decisões, como ocorreu com o senhor José Roberto Cosmo, no questionário e entrevista. Além disso, faz-se necessário que o pesquisador possa perceber todos os aspectos relevantes, o que foi possível também devido à realização da pesquisa bibliográfica e documental.

As principais evidências identificadas foram classificadas quanto à transparência, prestação de contas e diálogo da Empresa com as suas partes interessadas. Além disso, buscou-se identificar com essas categorias, a evolução da RSE da Empresa após a implantação da AA 1000. A quantidade de práticas, bem como a sua relevância para os relacionamentos da empresa constituíram a base de análise. Essas informações possibilitaram a classificação da *accountability* da Empresa, com relação ao alinhamento das práticas de diálogo, transparência e prestação de contas com a expectativa e demanda das partes interessadas.

3.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Este estudo tem sua categoria de análise segmentada em dois blocos. No primeiro, o Diálogo, a Transparência e a Prestação de Contas, os termos definidos neste estudo como pilares da *accountability*, são explorados quanto a sua contribuição para a RSE da Souza Cruz. A análise foi realizada por meio dessas três sub categorias, onde foram identificadas evidências objetivas sobre a incidência de diálogo, transparência e prestação de contas na Empresa, no que se refere às práticas de RSE.

Essas evidências foram então classificadas quanto ao nível de envolvimento com as partes interessadas, segundo a proposta de análise quanto ao alinhamento entre as demandas desses grupos e a resposta ou pró-atividade da empresa de Tapscott e Ticoll (2005), sendo as categorias de análise: Zona de Oportunidade, Zona de Perigo, Zona de Sustentabilidade e Crise de Confiança. A matriz proposta pelos autores foi adaptada, para que pudesse servir como referência em relação ao objetivo proposto nesta pesquisa.

A segunda categoria aborda a temática RSE, tendo em vista a contribuição da *accountability* para a estratégia de RSE da Empresa. Essa categoria de análise enfoca o processo de qualificação da RSE da Souza Cruz após a implantação da norma AA 1000.

Terá como parâmetro de análise a quantidade das práticas de RSE existentes e o processo de qualificação dessas práticas após a implantação da AA 1000. Essas práticas de

RSE, conforme definido no referencial teórico, são caracterizadas, sobretudo como mecanismos ou ferramentas de relacionamento ético e sustentável da Empresa com suas partes interessadas.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No desenvolvimento desta pesquisa procurou-se adotar procedimentos metodológicos considerados adequados aos que se pretendia como objetivo do estudo. Entretanto, vale salientar que algumas dificuldades e limitações merecem destaque.

Em primeiro lugar, os dados identificados na pesquisa bibliográfica e documental foram realizados quase que exclusivamente com informações disponibilizadas pela própria Empresa em seus documentos oficiais.

Além dessa dificuldade, os instrumentos de coleta de dado, questionário e entrevista não estruturada, podem causar algum viés de análise. No caso do questionário, ao apresentar questões pré-estabelecidas, pode limitar o escopo e cenário ao qual a temática em questão foi pesquisada. Na entrevista não estruturada, o entrevistador pode induzir o entrevistado a alguma resposta específica.

Importante apontar, no entanto, que em relação à coleta de dados, ou seja, às etapas em que o pesquisador tinha influência direta, ciente dessas limitações, foram tomadas as medidas necessárias, para que a influência fosse mínima e não foi percebido nenhum fato que pudesse de alguma forma prejudicar o resultado da pesquisa.

Desta mesma forma, o fato de muitos documentos da Empresa serem auditados por empresas independentes, garante a qualidade e confiabilidade das informações utilizadas para análise da *accountability* na Souza Cruz.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

O presente capítulo destina-se a apresentar o estudo de caso na Empresa Souza Cruz S.A., sob a ótica das teorias de *accountability*. A descrição de análise da pesquisa está estruturadas em dois blocos, sendo o primeiro utilizado para contextualizar a Empresa, e o segundo para apresentar a análise da *accountability*, por meio das sub categorias, diálogo, transparência e prestação de contas, bem como a evolução da RSE após a adoção da AA 1000.

A primeira parte, que caracteriza a Souza Cruz, foi obtida por meio de pesquisa bibliográfica em relatórios e documentos da Empresa, enquanto na descrição do processo de *accountability*, além da pesquisa documental, foi utilizada também como fonte de coleta de informações a entrevista com o responsável pela implantação e gestão deste processo na organização.

A descrição da Empresa inicia-se com a justificativa para a sua escolha, apresentando também o perfil institucional: seu negócio e setor da economia, história, seus indicadores de sustentabilidade e o grupo empresarial BAT (British American Tobacco) do qual faz parte.

Em relação à descrição da *accountability*, foram estabelecidos como tópicos para organização do texto, os conceitos definidos na fundamentação teórica como os pilares que sustentam a tradução da *accountability* empresarial para as empresas brasileiras. Além disso, apresenta-se a percepção da evolução da performance em RSE e as vantagens e desvantagens percebidas na Empresa com o processo de *accountability*.

4.1 A SOUZA CRUZ S.A.

Fundada em 1903, pelo imigrante português Albino Souza Cruz, a Souza Cruz é líder absoluta no mercado nacional de cigarros desde o final dos anos 50, um dos cinco maiores grupos empresariais do Brasil, segunda maior contribuinte de impostos do país, e referência internacional no marketing de produtos de consumo de massa.

A companhia atua em toda a cadeia produtiva, desde o desenvolvimento e produção de mudas e sementes de fumo até a fabricação e distribuição de cigarros, atende diretamente mais de 200 mil pontos-de-venda e comercializa 75,9 bilhões de unidades de cigarro ao ano (2005), gerando um faturamento bruto de vendas superior a R\$ 7,5 bilhões. Esses dados fazem da Souza Cruz uma das mais importantes empresas do grupo British American Tobacco (BAT), da qual faz parte desde 1914.

Atualmente, detém cerca de 75% do mercado brasileiro, com a marca Derby, representando isoladamente 51% das vendas da empresa e 37% de todo mercado nacional. Outras marcas com elevada participação de mercado são: Free, Hollywood, Carlton, Hilton e Plaza. A Souza Cruz é também a Companhia que possui maior abrangência geográfica, resultado do investimento em seis Centrais Integradas de Distribuição (CID), seis gerências regionais de venda e 150 depósitos e postos de abastecimento. A companhia distribui diariamente cerca de 300 milhões de unidades de cigarro.

A Souza Cruz é responsável por 3,6% da produção mundial de fumo ressecado, que atingiu 5,7 milhões de toneladas em 2004, e, além do processamento de fumo para fabricação própria destinada ao mercado nacional, a Souza Cruz também atende mais de 50 países. Detém 5,6% de participação no mercado mundial de fumo. Em 2005, exportou 117,1 mil toneladas de fumo em folha para cinco continentes. Essas exportações atingiram um recorde de US\$ 338,2 milhões.

As suas duas fábricas – Uberlândia (MG) e a de Cachoeirinha (RS) – possuem a capacidade de produzir até 139 bilhões de cigarros por ano e funcionam de acordo com a mais avançada tecnologia em operações e preservação ambiental.

O Sistema Integrado de Produção da companhia integra cerca de 45 mil famílias de fumicultores, em 600 municípios no sul do país. Através deste sistema, fornece sementes, orientação técnica e insumos necessários a uma boa colheita, e garante a compra de toda safra de fumo dos produtores a ela associados, que em 2005 foi de 207 mil toneladas.

Embora a principal parte da produção de tabaco seja no sul do Brasil, a Souza Cruz ainda conta com uma unidade em Patos (PB) para a produção do fumo oriental, uma variedade que é melhor produzida em locais de pouca chuva e em solos apropriados para este tipo de fumo.

Companhia aberta cotada na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), a Souza Cruz possui ainda cerca de seis mil empregados diretos e mais três mil safreiros, contratados por prazo determinado, durante a época da safra industrial (período de compra e beneficiamento de fumo). No total, gera em torno de 240 mil postos de trabalho em sua cadeia produtiva.

4.1.1 A História da Souza Cruz S.A.

A Souza Cruz & Companhia foi fundada no dia 25 de abril de 1903, em um sobrado no centro do Rio de Janeiro, pelo jovem imigrante português Albino Souza Cruz. O empreendedor chegou ao Brasil em 1885 e teve como seu primeiro empregador uma fábrica de cigarros. Dezoito anos depois, aos 32 anos, com um grande conhecimento sobre o ramo e algumas economias, Albino decidiu abrir o próprio negócio.

As atividades da Souza Cruz & Cia iniciaram com 16 funcionários e uma inovadora máquina, capaz de produzir simultaneamente cinco cigarros já enrolados em papel. Na época, a manufatura de cigarros no Brasil era quase artesanal, o fumo era vendido em corda, cortado em pedaços e enrolado em palha de milho pelos próprios consumidores. Assim, o cigarro Dalila, que já vinha enrolado em papel, foi tido como revolucionário. Seu sucesso nas tabacarias da então Capital Federal foi rápido e logo a Empresa começou a expandir sua produção.

Depois do Dalila, a Souza Cruz lançou uma série de outras marcas com nomes de mulheres e, antecipando-se às modernas técnicas de promoção, começou a investir no marketing dos produtos ao introduzir dentro das carteiras de cigarros os “vales”, que davam direito a prêmios. A iniciativa provocou um grande impulso nas vendas.

Em 1910, a empresa comprou a imponente Imperial Fábrica de Rapé Paulo Cordeiro, também no Rio de Janeiro, para onde foram transferidas as instalações industriais. Quatro anos depois, com o objetivo de conseguir recursos e aporte de tecnologia para que a Empresa pudesse acelerar ainda mais seu ritmo de crescimento, Albino Souza Cruz transformou a Companhia em uma sociedade anônima, passando o controle acionário ao grupo British

American Tobacco (BAT). Em 1918, a companhia constrói, em Santa Cruz do Sul (RS), a primeira usina de processamento de fumo do país – marco da industrialização brasileira.

A partir do final da década de 1920, a companhia começou a expandir de forma intensa sua produção fabril, por meio da instalação de novas fábricas de cigarros e da aquisição de empresas concorrentes. Em 1927, foram inauguradas unidades fabris em São Paulo e em Salvador. No ano seguinte, a unidade de Porto Alegre iniciou sua produção e, em 1930, foi a vez da fábrica de Recife. Em 1936, a Souza Cruz ainda adquiriu a Companhia de Cigarros Castelões, de São Paulo, e, em 1938, foi instalada uma fábrica em Belo Horizonte.

No final dos anos 1950, a Souza Cruz já detinha liderança absoluta na indústria brasileira de fumo. Era formada por seis usinas de beneficiamento, oito unidades fabris que produziam 21 bilhões de cigarros, 130 filiais e depósitos espalhados pelo País. Em 1959, o número de empregados da Empresa era de 8.090, o que representava mais de 61% da ocupação na indústria do fumo e cerca de 0,5% de toda indústria de transformação no país.

A mudança para a BAT não possibilitou apenas a evolução tecnológica e o crescimento da Souza Cruz, como também a internacionalização da Empresa, que no final dos anos 60 iniciou seu programa de exportação de fumo, que se tornaria uma das principais fontes de renda da Empresa e item importante na balança comercial do país.

Já nos anos 70, foram inaugurados o Centro de Pesquisas e Desenvolvimento, no Rio de Janeiro, e a usina de beneficiamento de fumo de Pato Branco, no Paraná. Em 1978, a Souza Cruz começou a operar a fábrica de cigarros de Uberlândia (MG), maior unidade da América Latina, que inclui no seu complexo industrial a Central de Aromas e Essências da companhia e tem capacidade instalada para mais de 60 bilhões de cigarros por ano. No final da década de 70 a Empresa contava com sete usinas e 10 fábricas no Brasil.

Mas, na segunda metade da década de 90, a Companhia mudou sua estratégia de investimento, centrando foco no seu negócio principal – o tabaco, principalmente nas atividades de beneficiamento do fumo. As empresas controladas ou coligadas foram vendidas. Assim, a Companhia entrou em 2005 com três usinas de processamento e beneficiamento de fumo – Santa Cruz (RS), Rio Negro (PR) e Blumenau (SC) – e duas fábricas de cigarro, localizadas em Uberlândia (MG) e a de Cachoeirinha (RS). Esta última foi inaugurada no ano do centenário da Empresa, em 2003, e é uma das mais modernas unidades produtoras de cigarros do mundo.

A redução do número de fábricas ou de usinas não representou diminuição de capacidade de produção. Pelo contrário, as usinas têm capacidade total de beneficiamento de

235 mil toneladas por ano e as duas plantas industriais têm capacidade atual para produção de 139 bilhões de cigarros/ano.

Líder absoluta no mercado brasileiro, com 6 das 10 marcas mais vendidas, a Souza Cruz é a maior indústria de fumo da América Latina e referência internacional no marketing de produtos de consumo de massa. Em 2005, comercializou 75,9 bilhões de unidades de cigarro e estabeleceu um novo recorde de volume de fumo em folha exportado: 117 mil toneladas foram beneficiadas e embarcadas para mais de 50 países.

4.1.2 O Grupo British American Tobacco - BAT

Com cerca de 300 marcas sendo vendidas em mais de 180 países, o British American Tobacco é o conglomerado de tabaco com maior presença internacional e segundo maior grupo de tabaco do mercado mundial. Com sede em Londres, na Inglaterra, é líder em mais de 50 mercados e tem seus cigarros consumidos por um em cada sete dos cerca de um bilhão de fumantes adultos do mundo. Nas suas marcas internacionais, o BAT concentra foco e recursos em quatro delas: Lucky Strike, Kent, Dunhill e Pall Mall. As vendas dessas quatro marcas representam 44% das vendas das marcas internacionais do BAT e cerca de 15% do volume total de vendas do grupo.

Entre as principais características do grupo está o interesse pela produção da folha de tabaco, tendo programas de pesquisa e desenvolvimento em 22 países e trabalhando com mais de 250 mil produtores agrícolas. O BAT se destaca ainda pela sua força de trabalho multicultural e por sua estrutura descentralizada, que dá liberdade de ação e responsabilidade de operação para as suas companhias subsidiárias, desde que dentro de uma grade global de princípios e padrões claramente definidos.

Fundado em 1902, atualmente o grupo possui 81 fábricas de cigarros em 64 países e 9 fábricas de charuto e fumo para cachimbo em sete países; compra cerca de 517 toneladas de fumo anualmente; produz aproximadamente 853 bilhões de cigarros por ano e emprega mais de 90 mil colaboradores. Seus negócios contribuem com mais de 22 bilhões de libras em impostos para diferentes governos.

O BAT, que está entre as “top dozen companies by market capitalisation”, desde 1912, tem como objetivo liderar a indústria mundial de tabaco através de estratégias focadas em crescimento, produtividade e responsabilidade, baseados em uma conduta corporativa ética.

4.1.3 A Posição sobre o Ato de Fumar

A Souza Cruz entende que o seu negócio não é persuadir pessoas a fumar, mas sim oferecer marcas de qualidade a adultos que já decidiram pelo consumo de cigarros e preferem consumir seus produtos, em detrimento das marcas concorrentes e dos diversos produtos ilegais existentes no mercado.

Reconhecendo publicamente, como parte de suas estratégias de *accountability*, que fabrica um produto que envolve riscos à saúde humana, a Souza Cruz tem como prioridade continuar trabalhando no desenvolvimento de produtos que, potencialmente, ofereçam aos seus consumidores menor exposição a tais riscos, embora admita que a única forma de não correr os riscos é não fumar.

A Empresa acredita existir um alto nível de consciência da população sobre os riscos à saúde ligados ao ato de fumar. Por isso, entende que a decisão de fumar deve ser tomada por adultos e apóia o direito dessas pessoas informadas fumarem.

A Souza Cruz declara-se apoiadora de regulamentações sensatas e razoáveis sobre o uso de produtos derivados de fumo e acredita que é de interesse público que o mercado de consumo seja atendido por empresas responsáveis e que cumprem integralmente as exigências legais. Conforme apresentado em seu website, a Souza Cruz compreende as preocupações públicas relativas a seus produtos e procura desempenhar um papel exemplar e socialmente responsável em um ramo de atividade altamente tributado e regulado. Por esse motivo, tem como uma das suas diretrizes estratégicas a cooperação com as autoridades governamentais para o combate ao contrabando, à sonegação fiscal e à falsificação de produtos, que vêm criando, no Brasil, um mercado ilegal de preocupante proporção, com graves riscos e prejuízos para os consumidores.

A Souza Cruz e o grupo British American Tobacco (BAT) acreditam que a indústria de produtos de tabaco tem o direito à liberdade de expressão.

Em meio à atenção universal aos riscos associados ao consumo de tabaco, a Empresa acredita que a indústria deve ser autorizada a se comunicar responsavelmente com adultos que consomem esses produtos. De qualquer modo, como os produtos estão associados a riscos à saúde, a Souza Cruz defende que todas as atividades de marketing devem atender a expectativas razoáveis e sensatas das partes interessadas.

As práticas de marketing da Souza Cruz são planejadas para atrair adultos fumantes para as suas marcas em preferência às de seus concorrentes, assim como reter a fidelidade

daqueles que já são consumidores dos seus produtos. De acordo com as comunicações da Souza Cruz, não faz parte das políticas da Empresa persuadir quem quer que seja, adultos ou jovens, a começar ou continuar fumando.

Por esse motivo, a Empresa procura engajar-se em discussões com órgãos governamentais, participantes da indústria e outros públicos de interesse sobre o que possam constituir restrições adequadas ao marketing do tabaco. Essas ações iniciaram-se principalmente após a implantação da AA 1000 na Empresa, em 2001.

Em setembro de 2001, a British American Tobacco e diversos outros membros da indústria internacional de tabaco lançaram um consistente conjunto de Padrões de Marketing, uma iniciativa inédita de auto-regulamentação para a o negócio em todo o mundo. Incorporando-se aos princípios de marketing que já existiam no grupo, essas regras cobrem todos aspectos de propaganda, promoção, embalagem e patrocínio, representando uma nova base de atuação, com limites bem mais rígidos. Em países onde os novos padrões são mais exigentes que as restrições existentes, as empresas do grupo BAT se comprometem a agir para que tais padrões possam ser incorporados às leis ou regras que garantam a sua efetiva implementação local, antecipando-se assim, aos parâmetros legais existentes.

Em nota divulgada em seu website, a Souza Cruz afirma que continuará a apoiar a existência de restrições legais ou a adoção de padrões legais ou voluntários que tenham o objetivo de garantir que:

- a) a propaganda e outras atividades de marketing de produtos de tabaco sejam direcionadas a adultos que já tenham escolhido consumir esses produtos, em vez de se direcionar a outros adultos ou jovens;
- b) consumidores adultos de produtos de tabaco tenham a informação que precisem para fazer escolhas conscientes, incluindo escolhas bem informadas sobre marcas específicas;
- c) todas as companhias de tabaco se comprometam, literalmente e na intenção, com os padrões de propaganda e marketing que sejam definidos como apropriados, sejam eles quais forem.

Na visão do BAT, todas as suas companhias sempre trabalharão dentro do enquadramento das leis dos países em que atuam, independentemente de quais sejam. No entanto, isto não quer dizer que a indústria não deva questionar a regulamentação de atividades de marketing quando elas não se mostrarem sensatas. O grupo acredita que a proibição ou a definição de restrições excessivas à propaganda de produtos de tabaco não

atingem seus objetivos e seus custos são desproporcionais aos alegados benefícios. A partir desse ponto de vista, essas proibições e severas restrições não constituem o que a Empresa considera uma "regulamentação equilibrada".

4.1.4 Justificativa para a Escolha da Empresa

A escolha da Souza Cruz S.A. como objeto da pesquisa pode ser justificada pela contribuição da Empresa no desenvolvimento da temática *accountability*, sendo considerada, neste estudo, como relevante para pesquisas exploratórias que subsidiem a atividade organizacional voltada para a RSE e possibilitem a seqüência da investigação e teorização da *accountability* nas empresas.

O Padrão AA 1000 é caracterizado como sendo um referencial para o processo de *accountability*, não como uma norma de modelo rígido a ser seguido e está fundamentado pelo diálogo para a construção e gestão dos relacionamentos com os públicos de interesse.

A descrição da experiência da Souza Cruz possibilita a exploração dessa prática nas empresas, sobretudo pelo aprendizado gerado, e deve ser interpretada como um caso específico de *accountability* empresarial, levando em conta a natureza e as características do negócio, além da performance de RSE da empresa.

O fato da Souza Cruz produzir o cigarro, um produto que causa comprovadamente danos à saúde humana, mas lícito em sua comercialização, não pode ser considerado uma limitação para a pesquisa, pois à medida em que aumenta a exposição e pressão da sociedade em torno do negócio, exige, ao mesmo tempo, esforços ainda maiores de transparência, prestação de contas, engajamento e diálogo com as partes interessadas, favorecendo o aprendizado e a importância da *accountability* na Souza Cruz para a Teoria da Administração.

Dessa forma, são apontados como fatores para a justificativa da escolha da Empresa Souza Cruz como referência neste estudo:

- a) o pioneirismo no processo de *accountability*, como primeira Empresa brasileira a adotar integralmente o Padrão AA1000;
- b) a exclusividade neste processo, sendo ainda a única Empresa brasileira a incorporar o padrão AA 1000 no seu modelo de gestão;

- c) a continuidade das ações, que permitiu o aprendizado organizacional com a conclusão do terceiro ciclo de diálogo em mais de 5 anos de implantação do Padrão AA 1000;
- d) a relevância das intenções estratégicas da Empresa, que incorpora as expectativas legítimas das partes interessadas em suas atividades, prestando contas e sendo auditada externamente por este processo;
- e) a credibilidade do processo, por meio do feedback positivo da Empresa sobre as vantagens da AA 1000 na gestão empresarial;
- d) a natureza do negócio da Empresa, que exige alto grau de interação com a sociedade pela polêmica em torno da produção e consumo do fumo, exigindo da empresa maiores esforços em seu diálogo, transparência, prestação de contas e relacionamento com as partes interessadas.

4.2. O PROCESSO DE *ACCOUNTABILITY* NA SOUZA CRUZ

A sociedade espera que as empresas atuem além de seus papéis tradicionais de pagadoras de impostos e de geradoras de empregos e lucros. Para ela, é preciso também ser socialmente responsável. (RELATÓRIO SOCIAL, 2001 p. 4).

O presente capítulo tem como objetivo relatar o processo de *accountability*, efetuado a partir de 2001, na Souza Cruz S.A., por meio da implantação da norma internacional AA 1000.

Embora, na visão da Empresa, a *accountability* já estivesse presente nos mais de 100 anos de atividades, somente com a adoção da AA 1000 foram potencializados os ganhos que essa postura, frente à transparência, prestação de contas e diálogo com as partes interessadas, pôde trazer às organizações, principalmente após o aumento da exposição e visibilidade dada à controvérsia em torno do cigarro.

Em 2001, a Souza Cruz tornou-se pioneira no Brasil ao sistematizar sua *accountability* conforme a norma AA 1000, seguindo uma experiência já iniciada pela controladora da Empresa, o Grupo BAT.

Em 2006, a Souza Cruz continua como exclusiva nessa perspectiva, entrando, após cinco anos de experiência, em seu terceiro ciclo do “Diálogo”, momento considerado pela empresa como responsável por alimentar todo o processo. Esse fato também é marcado com a publicação de seu terceiro relatório dentro dos princípios da AA 1000.

Esses processos serão relatados nos próximos capítulos, onde serão descritas as características com que incide a *accountability* na Empresa, iniciando-se o relato com a descrição da implantação da norma AA 1000 e sua vinculação como uma estratégia de negócio, em um segmento empresarial controverso e, declaradamente, causador de males a saúde humana. Na seqüência apresenta-se a forma como a *accountability* incide na Empresa, por meio da sistematização do diálogo, prestação de contas e ampliação da transparência. Relata-se, também, a qualificação da responsabilidade social que esse processo proporcionou à Souza Cruz, devido ao relacionamento sistemático com as partes interessadas, bem como as vantagens da *accountability* para a Empresa.

4.2.1 A Implantação da Norma AA 1000

[...] as demandas da sociedade ao longo dos anos fazem com que as grandes corporações adaptem suas posturas de atuação ao mercado [...]

(RELATÓRIO SOCIAL, 2001, p. 4)

Em 2001, respondendo a uma diretriz da matriz britânica BAT, a Souza Cruz passou a utilizar a AA 1000 como uma estratégia de ampliar os níveis de *accountability* com as suas partes interessadas. A Empresa passou a entender que atuando em um negócio visto como controverso, as demandas legítimas da sociedade tinham que ser lavadas ainda mais a sério. “Hoje, essas expectativas pedem empresas mais transparentes, éticas e socialmente responsáveis”. (RELATÓRIO SOCIAL, 2001, p. 04).

Como evidência dessas expectativas em relação ao cigarro podemos apontar o fato de que, em maio de 1999, durante a 52ª Assembléia Mundial da Saúde, a Organização Mundial da Saúde (OMS) acordou com 192 países, a elaboração da Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco (Framework Convention on Tobacco Control (FCTC)). Trata-se de um tratado internacional que orientará a formulação de políticas públicas nas áreas de saúde e agricultura nos países signatários (113 países até o momento). Essa iniciativa tem como objetivo reduzir o consumo do tabaco no mundo. A Convenção-Quadro foi assinada pelo Brasil em 16 de junho de 2003 e foi ratificada pelo Congresso Nacional em 03 de novembro desse mesmo ano.

O Brasil passou, nos últimos dez anos, por diversos acontecimentos que caracterizam o cenário em relação ao negócio da Empresa. Esse cenário envolve questões relativas ao cigarro nas dimensões políticas, legais, econômicas, fiscais, comerciais, ambientais e sociais,

impondo diversas restrições à empresa, ampliando a visibilidade e conseqüentemente a cobrança da sociedade para uma postura mais responsável.

Alguns exemplos desses cenários são apresentados no quadro 01.

DIMENSÃO	ACONTECIMENTO
Comercial	Restrição quanto aos pontos de venda.
	Campanhas de mídia do Ministério da Saúde sobre os males causados à saúde pelo cigarro.
	Proibição de vinculação de publicidade em mídia (tv, revistas, outdoors)
Legal	Proibição do consumo de cigarro em órgãos e locais públicos.
	Inserção de dizeres do Ministério da Saúde nas embalagens do produto sobre os riscos à saúde associados ao fumo.
Fiscal	Aumento dos impostos sobre a produção e comercialização do cigarro.
Política	Projetos de lei visando ao aumento dos impostos sobre o cigarro, divulgação de pesquisas e quanto a proibição do fumo no país.
Econômica	Produtos falsificados.
	Concorrência desleal.
	Aumento do custo para a produção e comercialização do cigarro.
Social	Cobrança da sociedade em relação ao consumo de cigarro por menores de 18 anos.
	Criação de espaços para fumantes e não fumantes em bares, restaurantes.
	Lançamento de filmes de cinema sobre os bastidores da política e lobby existente na indústria do cigarro.
Ambiental	Visibilidade e cobrança sobre os impactos ambientais da produção do cigarro.

Quadro 01 – Cenário em relação ao cigarro

Tais acontecimentos fizeram com que a Empresa, além de buscar aprimorar o bom relacionamento com os diferentes grupos que influenciam direta ou indiretamente os seus negócios, além de buscar ganhos de imagem com a RSE, ou seja, “tem de contribuir efetivamente para deixar clara a sua responsabilidade social – e saber como ser reconhecida por isso”. (RELATÓRIO SOCIAL, 2001, p. 004).

Deve-se salientar que grande parte desses acontecimentos, sobretudo os relacionados à dimensão social, política, comercial e fiscal ocorreram anteriormente em países desenvolvidos, entre elas a Inglaterra, país da matriz BAT. A base dessa experiência sobre a necessidade formalizar a *accountability*, devido a esse cenário, é proveniente da matriz

inglesa da Souza Cruz, que sugere à filial brasileira uma forma de gerir seus negócios mais preparada para as demandas sociais emergentes.

Ainda assim, mesmo caracterizando-se como um mercado global, as sociedades possuem suas próprias demandas, cobranças e aspirações. A AA 1000 foi escolhida como o caminho para que o bom relacionamento da Souza Cruz com suas partes interessadas, de modo que fossem levadas em conta suas aspirações de ordem, social, ambiental, política, comercial, ética e fiscal, incorporado-as em sua forma de gerir os negócios.

Um dos primeiros passos no caminho traçado pela Souza Cruz, em torno da AA 100, foi a definição de uma área responsável pela gestão desse processo, o que ficou a cargo da Diretoria de Assuntos Corporativos.

Para auxiliar e deliberar sobre a *accountability*, a Empresa também criou um Comitê Corporativo de Responsabilidade Social, com a missão de identificar e oferecer respostas a essas expectativas, além de constituir uma instância para propor recomendações à diretoria. O comitê é formado por representantes seniores de cada área da organização e tem o objetivo de identificar, gerenciar e monitorar riscos de imagem corporativa.

A Souza Cruz possui também, além desse comitê interno, o Comitê de Responsabilidade Social, que, criado nos moldes de um conselho de administração, é composto por personalidades de destaque na sociedade e no meio empresarial, além de diretores da Empresa. São membros deste comitê:

- Luiz Felipe Lampreia - Chairman, ex-ministro das Relações Exteriores;
- Carlos Ivan Simonsen Leal - Presidente da Fundação Getulio Vargas;
- Maria Silva Bastos Marques - Executiva ex-presidente da CSN;
- Sidnei Basile - Diretor de relações Institucionais da Editora Abril;
- Andrew Gray - Presidente da Souza Cruz;
- Constantino Mendonça - Diretor de Assuntos Corporativos da Souza Cruz;
- José Roberto Cosmo - Secretário-executivo, gerente de Planejamento e Estratégia em Assuntos Corporativos.

Esses mecanismos de envolvimento dos executivos da Empresa e representantes externos criam o sistema de governança da *accountability*, que formaliza a *accountability* como um processo organizacional.

O processo completo da AA 1000, sob orientações da norma, é verificado e auditado pelo organismo independente, Bureau Veritas Quality International (BVQI), quanto à qualidade do processo, qualidade dos dados básicos e dados numéricos.

A verificação externa amplia a credibilidade do processo de *accountability* na Empresa, atestando à sociedade não só a conformidade em relação aos princípios da AA 1000, como também o comportamento da Empresa frente aos compromissos assumidos.

Segundo parecer da BVQI, publicado no Relatório Social 2005/2006, a garantia de qualidade foi realizada visando à dois objetivos:

- a) Fornecer um exame contínuo da adaptação e da implantação dos princípios AA 1000 conforme aplicados ao Departamento de Fumo e à Souza Cruz como um todo.
- b) Verificar se as informações contidas no Relatório Social refletem de forma correta e verdadeira as atividades e o desempenho da Souza Cruz.

As características dessas verificações de qualidade, segundo a BVQI são descritas a seguir conforme o Relatório Social (2005/2006):

- a) Garantia de Qualidade de Dados Básicos – fatos relatados ou as reivindicações apresentadas foram confirmadas por meio de pesquisa ou outras técnicas de auditoria.
- b) Garantia de Qualidade Numérica – dados numéricos foram verificados quanto à exatidão e/ou fonte.
- c) Garantia de Qualidade do Processo – exatidão das informações foi verificada e se confirmou que elas foram obtidas por meio de um processo de verificação AA 1000.

O organismo verificador utiliza diversas técnicas para o trabalho, o que inclui inspeção de registros e documentos, pesquisas internas e externas, confirmação de fontes e da veracidade de informações e observações direta dos diálogos (RELATÓRIO SOCIAL, 2005/2006, Anexo). Além disso, o verificador participou dos eventos de diálogo e as rodadas de feedback da Empresa, para avaliar a liberdade de expressão das partes interessadas, o entendimento das questões levantadas e a correlação dessas questões com as respostas e os compromissos publicados no relatório.

4.2.2 A *Accountability* como Estratégia de RSE

As companhias precisam levar em conta a sua influência no desenvolvimento social, econômico e ambiental da sociedade, ou seja, precisam levar em conta todos estes fatores ao planejar o seu negócio.

(RELATÓRIO SOCIAL, 2006, p. 03).

Conforme apresentado, o cigarro há muito tempo é alvo de pesquisas e críticas pelo males gerados à saúde, além de sanções legais, econômicas, políticas e sociais. Desta forma, a atuação da Souza Cruz passa a ser questionada pela sua própria essência, gerando dilemas enfrentados em todas as suas dimensões.

O processo de *accountability* permitiu à Empresa visualizar e agir em relação aos seus principais dilemas nas dimensões ética, social, econômica e ambiental. Nesse momento foi preciso gerir de forma eficiente a sua *accountability*, de modo com que a Empresa atuasse com mais responsabilidade na sociedade.

A AA 1000 foi implantada com a finalidade de criar uma estratégia de *accountability* que permitisse a identificação e a incorporação das expectativas legítimas de suas partes interessadas em suas estratégias de negócio.

Segundo o entrevistado, José Roberto Cosmo, “adotar a AA 1000 como uma estratégia de negócio, permitiu a Souza Cruz estar em sintonia e em conformidade com os anseios da sociedade, além de melhorar o desempenho quanto aos aspectos social, ambiental e econômico”, ou seja, também em sua responsabilidade social.

Evidencia-se a relevância e contribuição da AA 1000 nas estratégias de negócio da Souza Cruz, na citação do Relatório Social (2005/2006), quando se afirma, que “a relação de confiança construída entre a Souza Cruz e os stakeholders² ao longo destes anos permitiu que a empresa definisse o planejamento estratégico incorporando as expectativas legítimas da sociedade”.

A relação da *accountability* com as estratégias de RSE da Souza Cruz pode ser evidenciada com os objetivos da implantação da AA 1000 para a Empresa, apontados no Relatório Social (2001, p. 01):

- a) Ouvir e compreender as expectativas e demandas legítimas dos representantes da sociedade civil e administradores públicos;
- b) Analisar e considerar essas expectativas e demandas legítimas no plano de negócios da empresa;

² Utilizado como sinônimo de partes interessadas.

- c) Responder com planos e ações concretas às preocupações legítimas destes representantes;
- d) Continuar mantendo diálogo construtivos com os segmentos representativos da sociedade brasileira.

Para a Souza Cruz, muitos questionamentos e sugestões expostos nos Ciclos de Diálogos possibilitaram à companhia “descobrir novos caminhos, ampliar a ação de responsabilidade social e, dessa forma, apresentar resultados concretos, em sintonia com os anseios dos segmentos sociais com os quais se relaciona” (RELATÓRIO SOCIAL, 2005/2006 p. 17). Assim, incorporando essas expectativas legítimas nas estratégias de negócio, “os objetivos da companhia passaram a ser a transparência na forma de atuação, a abertura ao diálogo e o empenho na busca de soluções que favoreçam a sociedade” (RELATÓRIO SOCIAL, 2005/2006, p. 06).

Os Princípios de Negócio, conhecidos internamente como os pilares da estratégia da companhia, foram adotados em 2004, durante todo o processo de *accountability*, e pregam que toda ação deve respeitar preceitos éticos e preocupados com a sustentabilidade.

O Quadro 02 apresenta estes princípios, seu significado e a sua influencia na atuação da Souza Cruz.

Princípios de Negócio	Significado	Premissas Souza Cruz
Benefício Mútuo	É a base sobre a qual a Empresa constrói suas relações com as partes interessadas. Acredita-se que a melhor maneira da Empresa ser bem-sucedida é procurar compreender e considerar as necessidades de todas as partes interessadas	1. Acreditamos em agregar valor aos acionistas a longo prazo. 2. Acreditamos no envolvimento construtivo com nossos stakeholders. 3. Acreditamos na criação de ambientes de trabalho inspiradores para nossos funcionários. 4. Acreditamos em proporcionar benefícios para as comunidades nas quais operamos. 5. Acreditamos que os fornecedores e outros parceiros comerciais devam ter oportunidade de se beneficiar de sua relação conosco.
Gestão Responsável do Produto	É a base sobre a qual a Empresa atende a expectativa do consumidor com relação a um produto lícito, mas que está associado a riscos de sérias doenças. Neste princípio se aspira desenvolver produtos derivados de fumo que, com o	1. Acreditamos na divulgação de mensagens claras e precisas sobre os riscos associados ao consumo de tabaco. 2. Acreditamos que o impacto do consumo de cigarros à saúde deva ser reduzido, ao mesmo tempo que deve ser respeitado o direito de adultos informados escolherem os produtos de

	tempo, sejam reconhecidos pelas autoridades científicas e regulatórias como produtos que reduzam substancialmente os riscos à saúde e tenham ampla aceitação dos consumidores.	sua preferência. 3. Acreditamos que informações relevantes e significativas sobre nossos produtos devam continuar disponíveis. 4. Acreditamos que os menores de idade não devam consumir produtos derivados do fumo. 5. Acreditamos que nossas marcas e produtos devam ser comercializados de forma responsável e direcionados aos consumidores adultos. 6. Acreditamos na taxação sensata dos produtos derivados do fumo e na eliminação do comércio ilegal. 7. Acreditamos em uma regulamentação que equilibre os interesses de todos os setores da sociedade, incluindo os consumidores de produtos de tabaco e a indústria do fumo. 8. Acreditamos que fumar em locais públicos deva levar em consideração os interesses dos fumantes e dos não fumantes.
Boa Conduta Empresarial	É a base sobre a qual os negócios são administrados. Acredita-se que o sucesso do negócio traz consigo a obrigação de altos padrões de comportamento e integridade em toda a operação. Estes padrões não devem ser sacrificados em razão de resultados.	1. Acreditamos que nossos negócios devam manter altos padrões de comportamento e integridade. 2. Acreditamos que os altos padrões de responsabilidade social corporativa devam ser promovidos na indústria do fumo. 3. Acreditamos que os direitos humanos fundamentais universalmente reconhecidos devam ser respeitados. 4. Acreditamos que a indústria de fumo deva ser ouvida na criação de políticas governamentais que a afetem. 5. Acreditamos em atingir altos padrões internacionais de comportamento em relação ao meio ambiente

Quadro 02 – Princípios de Negócio – (adaptado RELATÓRIO SOCIAL, 2006)

Para que essa nova estratégia de posicionamento da Souza Cruz fosse incorporada no seu modelo de gestão, ou seja, na forma com a qual conduz os seus negócios, a Empresa investiu fortemente na disseminação de valores e princípios condizentes com as expectativas da sociedade e sobretudo pela visão de sustentabilidade da organização.

Diversas ações, como formação de multiplicadores, campanhas de interpretação do conceito, disseminação e programas de comunicação com parceiros de negócio foram

utilizados para a incorporação interna e divulgação externa dessa nova postura estratégica da Empresa.

Internamente, em 2005 foi realizada uma das principais ações de enraizamento destes princípios na cultura organizacional, por meio de uma campanha interna para garantir a compreensão dos conceitos e suas implicações nos relacionamentos da Empresa. As ações visaram mobilizar os gerentes da empresa para que atuem como principais multiplicadores destes princípios entre suas equipes, incentivando-as a agir como guardiões destes valores no dia-a-dia (RELATÓRIO SOCIAL, 2005/2006, p. 14).

Após cinco anos de gestão dos negócios, tendo como base os princípios da AA 1000, a Souza Cruz considera-se estrategicamente posicionada frente à suas partes interessadas. Da mesma forma em que apresenta níveis mais elevados de responsabilidade social, ampliou a transparência, prestação de contas e diálogo, qualificando assim o seu relacionamento com as partes interessadas, conforme será descrito nos próximos tópicos.

Deve-se salientar que ampliar a *accountability* não significou a configuração da estratégia da Empresa em torno das expectativas das partes interessadas, e sim um melhor posicionamento frente a essas expectativas, além da possibilidade de alinhar as estratégias da organização com as expectativas da sociedade.

4.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE DA ACCOUNTABILITY

Conforme definido no referencial teórico e procedimentos metodológicos deste estudo, a *accountability* da Souza Cruz será descrita e analisada sobre três sub-categorias de análise, quanto ao diálogo, transparência e prestação de contas. Os próximos tópicos apresentam tais informações.

4.3.1 Sistematização do Diálogo

Estamos aqui promovendo um diálogo. Não é um debate. Não é um seminário. É um diálogo no qual a Souza Cruz quer ouvir, pensar e implementar o que for possível.
Embaixador Carlos Alberto Leite Barbosa (moderador dos Diálogos)

Com a decisão de utilizar a norma AA 1000, em 2001, a Souza Cruz passou a estabelecer o diálogo sistemático com as partes interessadas. Nos últimos cinco anos, dentre as ações criadas, a Empresa realizou três rodadas do evento chamado “Diálogos Souza Cruz”, um evento em que a ela convida diversos representantes com os diferentes públicos que influenciam seu negócio. Caracteriza-se por encontros e por rodadas individuais nas quais participam parlamentares, profissionais de saúde, educadores, médicos, produtores e representantes de organizações não governamentais, associações de classe, conselhos e institutos.

Em 2005, a Souza Cruz entra no seu terceiro ciclo da norma AA 1000 e, consolidou um processo iniciado em 2001, quando disponibilizou canais de comunicação de mão dupla.

O Primeiro ciclo de diálogo aconteceu em novembro de 2001 e março de 2002. O segundo ciclo, em setembro e outubro de 2003. O terceiro ciclo e atual, ocorreu em outubro de 2005 e fevereiro de 2006. A esses três encontros se somou o ciclo do “Diálogos do Departamento de Fumo”. Realizado em março e maio de 2005, foi o primeiro dedicado a um setor específico da companhia, representando, portanto, um canal de caráter dirigido, como forma de se antecipar das demandas políticas e legais de *accountability*.

Segundo a Empresa, nestes encontros, os participantes têm oportunidade de expor suas expectativas, fazer críticas, ouvir esclarecimentos sobre posicionamentos da empresa e apresentar sugestões (RELATÓRIO SOCIAL, 2006).

De acordo com a mensagem do presidente da Souza Cruz, Andrew Gray:

Nada tem ficado sem resposta. O encontro ‘Diálogos’ permitiram à Souza Cruz entender melhor as preocupações dos diversos públicos. Elas dizem respeito aos mais variados assuntos, como: relação entre fumo e doenças, acesso de menores de 18 anos ao cigarro e riscos do produto ilegal, inclusive àqueles derivados do contrabando. (RELATÓRIO SOCIAL, 2006).

Essa terceira edição representa um desdobramento do primeiro e segundo “Diálogos”, além de um aprofundamento das questões levantadas no momento pelos participantes e executivos da Souza Cruz. Para a Empresa, tais encontros têm esclarecido os pontos ainda polêmicos quanto à atuação, demonstrando disposição em responder com ações concretas e

reafirmando a postura ética nos negócios e a responsabilidade social (RELATÓRIO SOCIAL, 2006).

Como saldo dos primeiros encontros, em 2001, a Souza Cruz identificou a necessidade de ser transparente na divulgação de informações aos consumidores, e de relacionar-se de forma sistemática com suas partes interessadas, além de prestar contas constantemente de suas atividade.

Com o objetivo de demonstrar o escopo desse relacionamento, o Quadro 03 apresenta os participantes e a categoria³ representada no “Diálogos Souza Cruz”, realizado em 2005 e 2006.

INSTITUIÇÃO	CATEGORIA	PARTES INTERESSADAS
Associação Brasileira Comunitária e de Pais para a Prevenção do Uso de Drogas (Abraço), Minas Gerais	ONG de Prevenção do uso de Drogas.	Sociedade em geral
Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (Abih)	Varejo	Clientes e revendedores
Associação Brasileira de Gastronomia, Hospitalidade e Turismo (Abresi)	Varejo (clientes revendedores)	Clientes e revendedores
Associação Brasileira dos Analistas do Mercado de Capitais (Abamec)	Mercado de Capitais	Acionistas e investidores
Associação Brasileira dos Fumicultores do Brasil (Afubra)	Produtores de Fumo	Fornecedores
Associação Brasileira de Jornais (ANJ)	Meios de Comunicação	Sociedade em geral e Imprensa
Clínica Psiquiátrica Santana, Minas Gerais	Entidades Médicas	Sociedade em geral
Clínica São Vicente, Rio de Janeiro	Entidades Médicas	Sociedade em geral
Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (Cebds)	Entidades Desenvolvimento Sustentável	Sociedade em geral e meio empresarial
Fundação Brasileira para a Conservação da Natureza	ONG ambientalista	Representante do Meio Ambiente e sociedade em geral
Fundação Zerbibni		
GKF Indicator	Empresa de Pesquisa de Mercado	Sociedade em geral e fornecedores
Hospital Albert Einstein, São Paulo	Entidades Médicas	Sociedade em geral
Intituto Akatu pelo Consumo Consciente	ONG de Consumo Consciente	Sociedade em geral e clientes
Instituto Vox Populi	Empresa de Pesquisa de Mercado	Sociedade em geral e fornecedores

³A categoria não seguiu modelo ou critério de classificação já existente.

Medial Saúde	Entidade Médica	Sociedade em geral
Pró-Natura	ONG Ambientalista	Representante do Meio Ambiente e sociedade em geral
Schubert e Associados	Empresa de Pesquisa de Mercado	Sociedade em geral e fornecedores
Secretaria de Educação de Pernambuco	Instituição de Educação	Governo
Deputados estaduais	PDT-SP, PMDB-RS, PMDB-SP, PPS-MG, PT-PR	Governo
Deputados Estaduais	PMDB-GO, PMDB-RJ, PSB-PE, PT-RS, PTB-PE, PTB-RS	Governo

Quadro 03 – Representantes dos Diálogos

Além desses participantes, estavam presentes diretores e executivos da Souza Cruz S.A., representantes do Bureau Veritas Quality Internacional (BVQI), responsável pela verificação do relatório e o embaixador Carlos Alberto Leite Barbosa, moderador do evento.

Percebe-se que entre os participantes estão representantes de diversos segmentos da sociedade e que suas opiniões e considerações, sem dúvidas são de relativa importância para as estratégias da Empresa. Vale salientar que muitos convidados não se apresentam nos encontros. Segundo o entrevistado, alguns respondem a falta de interesse, outros grupos não se manifestam, apesar do esforço da Empresa em se aproximar. Evidencia-se a existência de partes interessadas que não querem dialogar com a Empresa.

Além desse momento específico por meio do evento “Diálogos”, para qualificar os relacionamentos, a estratégia de comunicação da Souza Cruz levou em conta abertura de canais de comunicação dirigidos e de mão dupla. Dessa forma, foram criados novos veículos, além da qualificação daqueles já existentes.

Quanto aos níveis de diálogo, para que seja possível a *accountability*, segundo a norma AA 1000, é preciso fazê-lo em sua máxima completude, materialidade, regularidade, acessibilidade e qualidade das informações.

A perfeita definição do grupo de partes interessadas, a identificação das suas necessidades e a criação de canais que dessem conta dos níveis elevados de diálogo.

Segundo o Relatório Social 2001, foram criadas estratégias de relacionamento para os seguintes grupos: funcionários da Empresa, acionistas, fornecedores, produtores de fumo, consumidores, governo em seus diversos ministérios, agências e outros órgãos, a comunidade médica e científica, a imprensa, as organizações não governamentais, as universidades, as

entidades de classe, as entidades ligadas à questão do meio ambiente, o Poder Judiciário, entidades empresariais, a população em geral e seus órgãos de representação.

Todos esses públicos fizeram parte dos programas de diálogo da Souza Cruz, por meio de canais de mão dupla que ao mesmo tempo em que possibilitavam a divulgação das estratégias, posicionamentos e ações, permitiam que a empresa se alimentasse de informações suficientes para orientasse suas estratégias em torno das expectativas identificadas.

4.3.1.1 Classificação do diálogo Souza Cruz

Este tópico objetiva classificar o diálogo da Souza Cruz com as partes interessadas, levando-se em conta as categorias de análise, conforme apresentado no referencial teórico, e tendo como base de informações o relato sobre o diálogo apresentado no capítulo acima.

A figura 1, Alinhamento do Diálogo apresenta os quatro estágios da matriz.



Figura 04 - Alinhamento do Diálogo na Souza Cruz

Acredita-se que a Souza Cruz esteja posicionada na Zona de Oportunidade, pois para dar conta de sua transparência e prestação de contas, exigências da norma AA 1000, a empresa criou e qualificou suas estratégias de diálogo. Potencializou a comunicação com canais dirigidos, momentos específicos de troca de informações, canais contínuos, eventos de relacionamento e programas institucionais. Entretanto, as partes interessadas da Empresa, principalmente os grupos próximos à controvérsia em torno do cigarro, demandam níveis

mais elevados de transparência e prestação de contas do que de diálogo, pois muitos ainda não se envolvem com a Empresa, por discordar dos posicionamentos e até de sua atuação.

Muito mais por ausência de interesse e comportamento fechado, do que por ineficiência das estratégias da Empresa, o diálogo da Souza Cruz, no que se refere a sua abordagem de orientação, não consegue identificar com exatidão as expectativas de grupos que não se sentem motivados a dialogar com a empresa. Sem dúvida, esse estágio requer esforços maiores de relacionamento da Empresa para que incida a *accountability* em sua plenitude.

4.3.2 Transparência

[...] ao agir com transparência, respeitando todas as leis e regulamentos e preocupando-se com os desdobramentos sociais e ambientais de sua atuação, a Souza Cruz mostra que é uma empresa socialmente responsável, embora fabrique um produto que reconhecidamente pode causar danos à saúde.

(RELATÓRIO SOCIAL 2005/2006, p. 3)

A demanda por transparência, tanto por sua atuação, como em relação ao seu produto foram as principais expectativas identificadas pela Souza Cruz com as suas partes interessadas, nos processos de diálogo.

Quanto ao seu produto, no primeiro “Diálogos Souza Cruz”, realizado em 2001, a maioria dos participantes defendeu que a Companhia adotasse uma política de comunicação mais ativa, voltada não apenas para os formadores de opinião, mas para toda a população brasileira, *sendo que a divulgação de informações sobre o fumo fossem feitas com absoluta transparência* (RELATÓRIO SOCIAL, 2001, p. 33).

Os principais assuntos dentro dessa expectativa de transparência sobre o cigarro estavam relacionados à incidência de doenças, o detalhamento das substâncias que compõem o cigarro, as opiniões de médicos sobre o assunto e a divulgação de métodos que ajudam a quem quer largar o cigarro. As principais questões levantadas em 2001 e que configuram o processo de transparência da Empresa, atualmente, segundo o Relatório Social 2001, foram:

- a) Os riscos das substâncias do cigarro à saúde;
- b) Os componentes do cigarro e suas funções;
- c) O significado dos teores de alcatrão, nicotina e monóxido de carbono;
- d) A relação entre o consumo de cigarro e a ocorrência de certas doenças segundo os estudos científicos;

- e) Medidas para fumar com moderação;
- f) Tipos de testes de marcas feito com os consumidores;
- g) Análise da possibilidade de comunicação para os diferentes públicos (consumidores, mídia e varejistas);
- h) Divulgação de qualquer tipo de informação científica que a Souza Cruz tiver disponível para fazer contraponto às publicadas pela mídia;
- i) Realização de palestras nas universidades sobre os riscos do cigarro;
- j) Divulgação de métodos para parar de fumar.

Ainda em 2001, sobre essas questões levantadas referente à transparência, a Souza Cruz divulgou em seu Relatório Social as respostas a tais questionamentos e a ações que seriam tomadas. Essas respostas são apresentadas, na íntegra, conforme aparecem no documento, em 2001:

1. A Empresa vai formular um plano de divulgação de informações adicionais àquelas que são de conhecimento público e já divulgadas em cumprimento da legislação. Tais informações serão vinculadas no site da companhia, que também divulgará os posicionamentos oficiais da empresa sobre fumo e saúde.
2. A Companhia criará mais *links* no seu site para facilitar o acesso a serviços que ajudam os fumantes a largar o cigarro.
3. A Souza Cruz analisará e implantará formas eficazes de publicar informações aos consumidores;
4. A Empresa vai desenvolver um plano específico para apresentar sua posição a respeito dos riscos do cigarro a segmentos específicos da sociedade.

Com relação ao item 3, relativo às informações ao consumidor, a Empresa se manifestou no mesmo ano, apresentando, em seu Relatório Social 2001, sua postura quanto ao assunto:

1. Oferecemos marcas de qualidade a pessoas adultas que decidiram fumar com o pleno conhecimento dos riscos associados ao produto.
2. Reconhecemos que, relacionados ao prazer de fumar, existem riscos reais de doenças sérias, tais como o câncer de pulmão, doenças respiratórias e cardíacas.
3. Concordamos com os órgãos de saúde pública que os riscos à saúde associados ao cigarro devem ser reduzidos na medida do possível e, como uma Empresa de

cigarro responsável, estamos comprometidos em trabalhar com as autoridades nesse sentido.

4. A única maneira de evitar completamente os riscos associados ao consumo de cigarros é escolher não fumar.
5. Acreditamos também que os consumidores devam ter acesso às recomendações para deixar de fumar.
6. Queremos fazer nossa parte para garantir que o público continue a ser informado adequadamente sobre os riscos do fumo à saúde, inclusive sobre as possíveis implicações de fumar com moderação.
7. Ainda que fumar menos ou não fumar possa potencialmente reduzir os riscos à saúde, não existe base para se concluir que tais práticas irão reduzir os riscos de um fumante em particular.
8. Concordamos que esclarecimentos adicionais sobre os cigarros devem ser fornecidos e, quando houver preocupações quanto a algum ingrediente específico, trabalharemos em conjunto com órgãos de saúde pública e governos para esclarecê-las.
9. Não adicionamos ingredientes para aumentar a absorção de nicotina.
10. Acreditamos que as pessoas devam observar e ouvir os órgãos de saúde pública como fonte de informação a respeito dos riscos do fumo à saúde.

Reforçando a transparência quanto à controvérsia de seu produto, a Empresa passou, portanto, a reconhecer que o cigarro apresenta sérios riscos para a saúde das pessoas e passou a publicar em suas comunicações dizeres sobre essa questão. Ainda em 2001, como uma das primeiras ações resultantes do processo de *accountability*, a Souza Cruz divulga em seu Relatório Social:

Não desconhecemos que algumas pesquisas epidemiológicas apontam para a existência de uma correlação estatística alta entre o consumo de cigarros e a ocorrência de certas doenças, como o câncer de pulmão, infarto e enfisema pulmonar. Nossa crença é a de que menores de 18 anos não devem ter acesso ao consumo de produtos de fumo.

Já no Relatório Social 2006, mantendo a mesma tendência de transparência quanto às suas atividades e, principalmente quanto ao seu produto, apresenta-se na mensagem do presidente o seguinte texto:

Ao agir com transparência, respeitando todas as leis e regulamentos e preocupando-se com os desdobramentos sociais e ambientais de sua atuação, a Souza Cruz mostra que é uma empresa socialmente responsável, embora fabrique um produto que reconhecidamente pode causar danos à saúde.

Como evidências no que se refere à transparência em relação ao produto, podemos apontar o fato de que a Souza Cruz foi pioneira em divulgar os ingredientes de seus produtos e os constituintes da fumaça, sendo também a primeira companhia de cigarro do mundo a tornar tais informações mais acessíveis aos consumidores e para todo o *portfólio* de marcas de sua propriedade.

Dentre as informações disponíveis no *website* da Empresa estão a lista completa de ingredientes adicionados ao fumo durante a fabricação dos cigarros, a lista de ingredientes adicionados ao fumo por marca, a lista dos teores do cigarro e a lista dos principais constituintes da fumaça dos cigarros. Ainda no *link* “Fumo e Saúde”, é possível acessar conteúdo sobre o que é o cigarro e como ocorre a sua fabricação.

Quanto a sua RSE, foram disponibilizados relatórios específicos e de sustentabilidade, em detrimento aos relatórios anteriores que enfocavam apenas a questão econômica da empresa. Esses relatórios também estão disponíveis no *website* da empresa, assim como os demais relatórios já existentes como Relatório Anual e Relatório da Administração. Quanto ao relacionamento e transparência com os acionistas, a Souza Cruz conta com um Conselho de Administração independente desde a década de 70 e com um Comitê de Auditoria desde a década de 80. Esses dois fatos a colocam na vanguarda das práticas de governança corporativa, antecipando tendências que vêm sendo discutidas no país apenas depois de meados dos anos 90 (RELATÓRIO SOCIAL, 2006 p. 9).

4.3.2.1 Análise da transparência na Souza Cruz

Este tópico apresenta a classificação da transparência da Souza Cruz com as partes interessadas. O gráfico Alinhamento da Transparência apresenta os quatro estágios da matriz, usada como parâmetro de análise.



Figura 05 - Alinhamento da Transparência na Souza Cruz

Com relação à transparência, acredita-se que a Souza Cruz encontre-se na Zona de Sustentabilidade, visto o seu esforço em manter elevados índices de transparência conforme identificado durante o próprio processo de *accountability*.

A Souza Cruz busca extrapolar os parâmetros legais existentes em relação ao cigarro, buscando forma de ampliar a sua *accountability* em relação ao seu principal dilema, o cigarro e os seus males à saúde. O nível de informação disponibilizada e a forma com que a Empresa trata essas informações estão em sintonia com os anseios da sociedade. Mais do que uma resposta a demandas formais, a Empresa buscou identificar o nível de transparência necessária para incorporar em suas estratégias de *accountability*.

4.3.3 Prestação de Contas

Intencionamos, com a divulgação deste relatório, dar mais um importante passo na construção de uma empresa moderna e avançar em nossa posição de manter o relacionamento aberto com os mais diversos segmentos da sociedade por meio de diálogos construtivos. (RELATÓRIO SOCIAL, 2001).

A Souza Cruz, ao implantar a norma AA 1000, buscou criar um processo dinâmico e sistemático de prestação de contas, como uma premissa de *accountability* enfocada no referencial teórico deste estudo.

Para que a Empresa desse conta de informar suas partes interessadas de suas atividades e quanto às questões relativas ao seu produto, foi preciso a criação de canais

dirigidos e específicos, conforme já foi necessário, além de estabelecimento de meios formalizados com essa única função.

Uma primeira forma foi a adequação de informações aos canais já existentes, adequando a necessidade daquele grupo, além de otimizar os canais existentes, como jornais, periódicos, eventos, feiras, concursos, relatórios. Ao mesmo tempo aderiram-se algumas ferramentas com os relatórios sociais e relatórios dirigidos, com informações exclusivas sobre o cigarro.

Entre as qualificações dos canais, a Souza Cruz reformulou seu *website*, considerada uma das principais ferramentas de tecnologia da informação e comunicação disponível às empresas atualmente, por sua acessibilidade e dinamismo. Atualmente o website da Souza Cruz possui em sua estrutura *links* com os assuntos mais pertinentes ao seu negócio, sejam eles favoráveis ou desfavoráveis à Empresa, conforme apresenta a figura 6, extraída de sua página principal.

Quem Somos	Nosso Negócio	Nosso Produto	Fumo e Saúde	Responsabilidade Social
Regulamentação e Processos Judiciais	Mercado Ilegal	Investidores	Imprensa	Carreira

Figura 06 - Estrutura de *links* com os assuntos mais pertinentes ao seu negócio, sejam eles favoráveis ou desfavoráveis à Empresa.

Fonte: Extraído do website da Souza Cruz

Os *links* são monitorados e estão entre os mais acessados os *links*: Nosso Produto, Fumo e Saúde, Mercado Ilegal e Regulamento e Processos Judiciais. Deve-se salientar que estes temas foram identificados pelo processo de diálogo existente entre a Souza Cruz e suas partes interessadas, representando uma demanda de informações para a sociedade sobre o negócio da Empresa.

Entre as ações de comunicação dirigida, a principal adotada pela Souza Cruz como ferramenta de prestação de contas é o Relatório Social. A primeira edição foi lançada em 2001, juntamente com o primeiro ciclo de diálogo da Empresa e é produzidos a cada dois anos. Além de seguir as diretrizes da AA 1000, o documento aborda assuntos recomendados pela Global Reporting Initiative (GRI), divulgando informações da Empresa dentro da perspectiva da sustentabilidade.

Em 2005, a Souza Cruz publicou seu terceiro relatório com essas características. No mesmo ano, iniciou também a produção de relatórios sociais setoriais – iniciativa inédita no Brasil – com um volume dedicado especialmente às questões relativas ao Departamento de Fumo, informações resultantes do “Diálogos do Departamento de Fumo”. O relatório apresentou os resultados advindos dos ciclos de diálogo com as partes interessadas, relatou as demandas surgidas nas rodadas de diálogo e apresentou as medidas a serem tomadas para a continuidade do processo.

Embora acessível à toda sociedade, por meio do *website* da Empresa, o documento responde às expectativas dos órgãos reguladores desse setor da economia. Caracteriza-se como um relatório de prestação de contas que extrapola a legislação imposta, seja pelos dados fornecidos, seja por fazer parte de um processo de diálogo, tendo em vista o aumento do nível de *accountability* da empresa.

Conforme já apresentado, assim como todo o processo de AA 1000, os relatórios sociais são auditados pela BVQI, quanto a qualidade dos dados básicos e dados numéricos.

Outra forma de prestação de contas da empresa são os próprios ciclos do “Diálogos Souza Cruz”. Cada ciclo se inicia com uma prestação de contas da empresa. A companhia apresenta aos participantes as expectativas manifestadas na etapa anterior e as medidas concretas adotadas para atendê-las. Este procedimento tem permitido que os itens discutidos anteriormente sejam retomados e aprofundados (RELATÓRIO SOCIAL, 2006, p. 10).

Mais do que prestar contas de aspectos legais, as iniciativas da Souza Cruz na divulgação de informações sobre a sua atuação e produto, extrapolam essas condições e respondem a demandas formais da sociedade. Dessa forma, conhecer essas expectativas de prestação de contas torna-se uma estratégia de negócio, ao passo que antecipa as demandas de suas partes interessadas.

O Relatório Social faz parte de um processo mais amplo que se inicia e se completa em sua própria divulgação. Completam esse processo, os eventos de diálogo, a criação de canais dirigidos e a reformulação do *website*, colaborando com o dinamismo necessário para a prestação de contas na perspectiva da *accountability*.

4.3.3.1 Análise da prestação de contas

Este tópico apresenta a classificação da prestação de contas da Souza Cruz com as partes interessadas, em relação aos quatro estágios de influência estratégica do gráfico Alinhamento da Prestação de Contas, conforme definido no referencial teórico.



Figura 07 - Alinhamento da Prestação de Contas na Souza Cruz

No que se refere a sua prestação de contas, diversas evidências corroboram com a visão da Empresa, de que a mesma está sendo transparente com as suas partes interessadas. De fato, a Empresa busca antecipar-se às demandas de informações da sociedade, especificamente sobre o cigarro e sua atuação de modo a proporcionar níveis mais elevados de *accountability* e situar a empresa na Zona de Sustentabilidade.

A Souza Cruz é considerada referência por seu pioneirismo em disponibilizar informações sobre o seu produto, antecipando-se a demandas legais, mas levando em conta as demandas formais e informais existentes, ou seja, aquelas que orientam a Empresa para a sustentabilidade. Dessa mesma forma, a sua atuação estratégica em *accountability*, exigiu que a prestação de contas da Empresa extrapolasse a dimensão econômica, para apresentar níveis mais elevados de prestação de contas com foco na sustentabilidade, como por exemplo, com a publicação do Relatório Social baseado no modelo GRI, que aborda a prestação de contas sobre os resultados nas dimensões sociais, ambientais e econômicas.

Vale salientar que todo esse esforço de transparência, que incide nas estratégias de prestação de contas da Souza Cruz, está ligados ao cenário que envolve o cigarro, o que exige níveis elevados de informações públicas e transparentes da Empresa para alinhar-se às

demandas existentes. Dessa forma, não se trata de um esforço que situar a Empresa em uma Zona de Oportunidade em relação às expectativas existentes. Não se trata, portanto, de responder às demandas sobre informações específicas, mas sim, responder à expectativa sobre a prestação de contas da Organização. Como uma Empresa controversa, a prestação de contas da Souza Cruz exigirá continuamente esforços elevados para a incorporação da *accountability* em suas estratégias de negócio.

4.4 A QUALIFICAÇÃO DA RSE

A responsabilidade social é um processo permanente, abrangente e esclarecedor, que toma em consideração as expectativas dos diferentes segmentos da sociedade civil em busca de um desenvolvimento econômico sustentável baseado na ética empresarial e nos direitos da cidadania. (RELATÓRIO SOCIAL, 2001 p. 19)

Embora o presente estudo não tenha como objetivo analisar a performance em RSE da Souza Cruz, é importante salientar que a *accountability*, conforme apontado no referencial teórico, qualifica os relacionamentos da Empresa, ao passo que incorpora as expectativas legítimas das partes interessadas em suas estratégias, contribuindo assim para a RSE.

Neste tópico, a performance em RSE da Empresa é tratada de modo comparativo em relação ao processo de *accountability*, ou seja, antes e depois da utilização da norma AA 1000.

O conceito de RSE adotado pela Souza Cruz apresenta relação com o adotado neste estudo, que sugere uma empresa socialmente responsável como aquela capaz de ouvir os interesses das diferentes partes envolvidas e incorporá-los ao planejamento de suas atividades (RELATÓRIO SOCIAL, 2006). Segundo esse conceito adotado pela Empresa e originalmente definido pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, a RSE em outras palavras, pode ser entendida como um processo de qualificação dos relacionamentos e contribuição para o desenvolvimento sustentável.

A definição apresentada no Relatório Social 2006, em outras palavras, remete ao mesmo conceito de RSE adotado neste estudo, ou seja, a forma de gestão que visa à sustentabilidade da Empresa e da sociedade, por meio do cuidado constante com a qualidade dos relacionamentos com acionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidade e outras partes interessadas, considerando o equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Importante estabelecer um paralelo entre o conceito apresentado neste último Relatório Social (2005/2006) e o primeiro publicado em 2001, logo após a adoção da AA 1000. Naquele momento, o Relatório Social 2001 aponta como consequência da necessidade de níveis mais elevados de transparência, ética e postura socialmente responsável, a necessidade de se trabalhar com maior frequência em parceria com a sociedade civil e os governos na elaboração de projetos educacionais, ambientais e comunitários.

Percebe-se que nesse entendimento de 2001, o conceito de RSE se restringe a algumas partes interessadas, como comunidade, e a uma atuação integrada com governo e sociedade civil. Já em 2006, a Empresa menciona todas as partes interessadas, ampliando o seu conceito de RSE, anteriormente vistas como ações de relacionamento governamental e comunitário. Vale salientar, portanto, que a qualificação da RSE da Souza Cruz passa por essa evolução do conceito e de seu entendimento.

Segundo a percepção do entrevistado, a performance de RSE da Souza Cruz evoluiu após a adoção da AA 1000, sugerindo que a *accountability* qualifica os relacionamentos da Empresa.

Com relação a performance de RSE da empresa, em uma escala onde haviam como alternativas as opções: Inexistente, Baixa Performance, Média Performance, Benchmark no Setor e Benchmark na Indústria, de acordo com a avaliação do entrevistado, a RSE da empresa evoluiu dois níveis nessa escala, passando de um nível mediano de RSE para se tornar referência em melhores práticas da indústria.

Esse nível de excelência, segundo percepção do entrevistado, pode ser apontado como uma consequência da AA 1000. Frente às exigências necessárias para a manutenção desse processo, a Empresa acaba por incorporar e qualificar diversos canais de relacionamento em que podem ser consideradas as práticas de RSE.

O Quadro 04 ilustra a qualificação da RSE da Souza Cruz, apresentando as práticas⁴ empresarias surgidas após a implantação da AA 1000, bem como aquelas já existentes na organização que foram qualificadas após esse processo.

⁴ Entende-se como práticas em RSE como padrões, modelos, normas e certificações, políticas e programa de relacionamento com as partes interessadas, tendo em vista as principais ferramentas existentes em RSE.

Prática	Implantação	Qualificação
Balanço Social modelo Ibase	X	
Relatório de Sustentabilidade modelo GRI	X	
Boas Práticas de Governança Corporativa		X
Adesão ao Global Compact (ONU)	X	
Comitê de Ética	X	
Comitê de RSE	X	
Canais sistemáticos de comunicação com as principais partes interessadas	X	X
Utilização de especialistas em RSE	X	
Práticas ambientais sustentáveis		X
Auditoria sócioambiental de fornecedores	X	
Auditória sócioambiental independente	X	
Eventos de diálogo com a sociedade	X	

Quadro 4 - Práticas empresariais surgidas após a implantação da AA 1000.

Com a adoção e qualificação dessas práticas, a Empresa ampliou a sua transparência, prestação de contas e diálogo, ou seja, refletindo a *accountability* na organização e corroborando com o conceito definido no referencial teórico deste estudo.

Segundo o entrevistado, atualmente, a Empresa possui uma gestão muito mais voltada à sustentabilidade dos negócios, com alta influência do desenvolvimento sustentável em suas estratégias, do que antes da adoção da AA 1000. Dessa forma, ao passo em que as dimensões sociais e ambientais são inseridas no modelo de gestão, conseqüentemente a Empresa passa a evoluir em sua performance de RSE.

O Quadro 05 apresenta, de forma resumida, a evolução dos processos de transparência, prestação de contas e diálogo, segundo a percepção do entrevistado.

CONCEITO	ANTES AA 1000	DEPOIS AA 1000
DIÁLOGO	Mediana	Benchmark no setor industrial
TRANSPARÊNCIA	Mediana	Benchmark no setor industrial
PRESTAÇÃO DE CONTAS	Baixa performance	Benchmark no setor industrial

Quadro 5: Accountability antes e depois da AA 1000.

Com relação ao diálogo, foram implantados canais de comunicação dirigida e de mão dupla com diversas partes interessadas. Os canais de comunicação da Empresa foram ampliados e adotaram os canais de mão dupla como premissa.

Quanto à transparência, a Empresa elaborou e disponibilizou relatórios de sustentabilidade e setorial, seguindo os principais modelos existentes no Brasil e no mundo. Esses mesmos relatórios, disponibilizados na página da empresa na *internet*, possibilitam a prestação de contas da Souza Cruz. Todo esse processo só foi possível por esforços elevados de qualificação dos relacionamentos.

Ouvir e agir sobre as expectativas das partes interessadas fez com que com a Souza Cruz qualificasse o seu relacionamento com esses grupos ligados ao seu negócio.

A Souza Cruz considera que o terceiro ciclo do “Diálogos Souza Cruz” representa a consolidação de uma proposta de relacionamento maduro e eficaz com a sociedade. Por meio do “*Diálogos*”, “a empresa tem esclarecido os pontos ainda polêmicos quanto à sua área de atuação, demonstrado disposição de responder com ações concretas e reafirmado a postura de ética nos negócios e a responsabilidade social” (RELATÓRIO SOCIAL, 2006, p. 17).

4.5 CONTRIBUIÇÕES DA ACCOUNTABILITY

A Souza Cruz acredita que uma empresa deve agir de forma socialmente responsável independente do setor da economia em que atue.
(RELATÓRIO SOCIAL, 2005/2006, p. 6)

O principal aspecto apresentado, segundo o entrevistado, como um resultado positivo da utilização da AA 1000 refere-se à ampliação e conseqüente qualificação do relacionamento

da Empresa com suas partes interessadas. Tais relacionamentos permitiram a incorporação das expectativas legítimas desses grupos na elaboração das estratégias da Empresa.

Deve ser salientado que esse processo não configura as estratégias da Empresa de acordo com esses anseios, mas tem a finalidade de orientar o processo decisório e o posicionamento estratégico da Empresa. Não se trata, portanto, de um processo reativo em relação a essas expectativas. Segundo a Empresa, “é no diálogo que a Souza Cruz quer ouvir, pensar e implementar o que for possível” (RELATÓRIO SOCIAL, 2006, p. 17).

Segundo relatório da Empresa, referindo-se aos resultados surgidos com a implantação da AA 1000, “a relação de confiança entre a Souza Cruz e as partes interessadas ao longo destes anos permitiu que a empresa definisse o planejamento estratégico incorporando às expectativas legítimas da sociedade” (RELATÓRIO SOCIAL, 2006). Muitos questionamentos e sugestões expostos nos “Diálogos Souza Cruz possibilitaram à companhia descobrir novos caminhos, ampliar a ação de responsabilidade social e, dessa forma apresentar resultados concretos, em sintonia com os anseios dos segmentos sociais com os quais se relaciona”. (RELATÓRIO SOCIAL, 2006, p. 17).

Segundo o entrevistado, dois importantes aspectos quanto à implantação da AA 1000 devem ser salientados.

Em primeiro lugar, o fato de que a AA 1000 é um processo sem volta, ao passo que leva a Empresa a uma manutenção dos níveis de diálogo, transparência e prestação de contas com as partes interessadas. Outro aspecto relevante é o fato de que não é aconselhada à adoção da AA 1000, sem que a Organização esteja ciente de sua influência e consequência no modo de gerir os negócios e de se posicionar estrategicamente.

Outra importante vantagem apontada pelo entrevistado da adoção da AA 1000 é a qualificação da RSE da empresa. Os bons resultados que a Souza Cruz obteve nessa área coincidem com a adoção da AA 1000, em 2001.

Os bons resultados obtidos com os “Diálogos Souza Cruz” estreitaram os laços de confiança entre a Empresa e as partes interessadas. Além disso, “ampliaram consideravelmente as expectativas destes grupos para as questões apontadas durante estes encontros” (RELATÓRIO SOCIAL, 2006 p. 26).

Segundo o Relatório Social 2001, os benefícios mútuos desse processo são inúmeros para a Souza Cruz e para a sociedade. Segundo ele:

Permite um entendimento das opiniões e dos posicionamentos da companhia e dos representantes da sociedade brasileira. Oferece uma oportunidade prática para a Souza Cruz comunicar suas ações de responsabilidade social. Propicia uma rara ocasião para que a empresa entenda o que fazer para levar em conta as expectativas legítimas de segmentos representativos da sociedade, focando seus esforços nos assuntos de maior prioridade para estes grupos. (RELATÓRIO SOCIAL, 2001, p.2).

Segundo o entrevistado, de modo geral, o principal benefício é o próprio estabelecimento de um sistema de gerenciamento da *accountability* e suas conseqüentes implicações.

Diante do exposto nos capítulos referente à descrição e análise deste caso, por meio de considerações do entrevistado, análise de dados secundários da Empresa e pela avaliação do pesquisador, que levou em conta as teorias de *accountability*, torna-se possível responder à pergunta de pesquisa deste estudo, no que se refere às contribuições da *accountability* na Souza Cruz.

Diversas foram as contribuições desse processo na Empresa, estando elas em menor ou maior grau de relevância para as estratégias da Souza Cruz. Essas contribuições estão apresentadas em dois blocos. Primeiramente apresenta-se a principal contribuição da *accountability* identificada neste estudo, que engloba todas as atividades da Empresa. Na seqüência, são apresentadas outras contribuições de igual relevância, mais incidindo sobre diversos aspectos da estrutura organizacional.

A principal contribuição da *accountability*, deriva do fato da AA 1000 exigir o engajamento sistemático com as partes interessadas, ou seja, dos grupos que impactam e são impactadas pelo negócio da Souza Cruz.

Esse processo de engajamento permitiu que a Empresa estabelecesse relacionamento com níveis elevados de transparência, diálogo e prestação de contas, de modo que as expectativas desses grupos fossem levadas em conta nos processos decisórios e nas estratégias da Empresa. Com o processo da *accountability* foi possível identificar e incorporar as expectativas legítimas das partes interessadas nas estratégias empresariais.

Em um contexto altamente controverso e regulado, estar alinhado com as expectativas destes grupos, representa responder e se antecipar às demandas de diálogo, à transparência e à prestação de contas, além de possuir melhores parâmetros para a tomada de decisões. Níveis elevados de *accountability* permitem à Empresa manter relacionamentos de qualidade e aprimorar a sua responsabilidade social.

Além da visão estratégica que o processo de *accountability* permitiu à Souza Cruz, apresentam-se abaixo outros fatores relevantes identificadas nesta análise que contribuíram para as estratégias da Empresa, dentre elas a de SER da Souza Cruz:

- a) Estabelecimento da sistemática de governança da *accountability*;
- b) Qualificação da performance de RSE da Empresa;
- c) Relacionamento sistemático com as principais partes interessadas;
- d) Sistematização do diálogo;
- e) Ampliação da prestação de contas;
- f) Comportamento transparente e aberto;
- g) Imagem positiva e divulgação de sua RSE;
- h) Capacidade de avaliar o sucesso e os benefícios por parâmetros mais abrangentes (social, ambiental e econômico);
- i) Visão geral da responsabilidade social na organização e, conseqüentemente, o gerenciamento pró-ativo de riscos potenciais;

5 CONCLUSÕES

O principal objetivo desta pesquisa foi o de identificar a contribuição do processo de *accountability* para a estratégia de RSE da Souza Cruz S.A, Empresa líder absoluta do mercado de cigarros no país e pertencente ao grupo British American Tobacco, segundo maior grupo de tabaco do mercado mundial.

A Souza Cruz atua em um contexto altamente controverso, visto que o seu produto é considerado por entidades médicas, governo, sociedade, consumidores e pela própria Empresa, como um causador de diversos males à saúde. Esse contexto é caracterizado por um cenário que envolve questões legais, fiscais, restrições comerciais e principalmente pelo alto nível de expectativas sociais e ambientais das principais partes interessadas. Caracteriza-se, sobretudo, como uma alta visibilidade e cobrança por atitudes mais responsáveis.

Em 2001, seguindo uma orientação de matriz, a Souza Cruz implantou o processo de gestão da responsabilidade social tendo como parâmetro e orientações a norma AA 1000, visando à ampliação dos níveis de *accountability* com as suas partes interessadas. A Empresa passou a entender que atuando em um negócio altamente controverso, as demandas legítimas da sociedade tinham que ser levadas ainda mais a sério, o que implica em níveis elevados de *accountability* e de responsabilidade social. Dessa maneira, a Empresa estabeleceu como uma de suas estratégias “Ser uma empresa socialmente responsável e ser reconhecida como socialmente responsável”.

Como resultado desse posicionamento, a Souza Cruz passou por um período de qualificação de seus relacionamentos e aprendizado. A utilização da norma impôs à Empresa uma revisão de seus valores e atitudes e iniciou um processo de qualificação da responsabilidade social da Empresa.

A criação de um sistema de governança da *accountability* da organização permitiu com que a Empresa completasse, em 2006, cinco anos de utilização da norma, o que representa um período representativo de incorporação e aprendizado do processo de *accountability* na empresa. Após esses cinco anos, a Souza Cruz continua sendo a única Empresa brasileira a implementar a AA 1000.

Por se tratar de um caso específico, este estudo não pode ser generalizado. Entretanto, por se tratar de um caso único de implantação dessa norma no Brasil, pode subsidiar e estimular novos estudos para identificar questões referentes a *accountability* nas empresas, bem como da própria AA 1000, visto que reflete uma expectativa da sociedade atual, por níveis elevados de diálogo, transparência e prestação de contas. Vale ressaltar que níveis elevados de *accountability* são extremamente relevantes para estratégias de empresas consideradas controversas, como a Souza Cruz.

É possível perceber nesta pesquisa, a relação direta entre a *accountability* e qualificação dos relacionamentos e, conseqüentemente, da responsabilidade social da Empresa.

Como resposta ao problema de pesquisa, aponta-se como a principal contribuição da *accountability* para as estratégias de RSE da Souza Cruz, o mecanismo criado para que as expectativas legítimas das partes interessadas pudessem ser identificadas e incorporadas em seu processo decisório. Esse processo, possível a partir da implantação da norma AA 1000, permitiu que a Souza Cruz estivesse constantemente alinhada às expectativas existentes quanto ao diálogo, transparência e prestação de contas, ou seja, níveis elevados de *accountability* exigido pelas diversas partes interessadas. Percebe-se que a *accountability* passa a ser um fator de sobrevivência em um negócio altamente controverso e questionado pela sociedade. A *accountability* permitiu o alinhamento dessas expectativas existentes com as ações propostas pelas empresas. Na indústria causadora de impacto, seja ele social ou ambiental, estabelecer um processo de identificação e respostas das expectativas legítimas das diversas partes interessadas torna-se mais do que um diferencial: torna-se uma questão de sobrevivência.

Embora o negócio da Empresa continue sendo visto como controverso e causador de males à saúde, a Souza Cruz atualmente pode ser considerada uma Empresa mais sustentável, pois consegue identificar e agir com base nas principais cobranças da sociedade. Foi possível dessa forma qualificar os seus relacionamentos por meio da *accountability*, de forma a responder a sua estratégia de RSE, que visava, além de sua qualificação, a percepção pelas partes interessadas de que a Empresa procura níveis elevados de RSE em contrapartida aos impactos sociais causados pelo seu negócio.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6024 / NBR 6027 / NBR 6028 NBR 14724 / NBR 10520**. Informação e documentação - apresentação. 2006.

ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Finanças públicas, democracia e *accountability*. In: ARVATE, Paulo Roberto. **Economia do setor público no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ACCOUNTABILITY 1000 (AA 1000). **Estrutura**: norma, diretrizes e qualificação profissional. São Paulo: Versão Preliminar, 1999.

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ARATO, Andrew. **Representation, popular sovereignty and accountability**. Lua Nova, 2002, no. 55-56, p. 85-103.

BARRO, Aidil, J. S.; LEHFELD, Neide, A. S. **Fundamentos da metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2ª ed. Ampl., São Paulo: Makron Books, 1996.

BEJAR, R. C. **Reflexiones sobre el desarrollo económico integral latinoamericano, el componente ético y la responsabilidad social corporativa**. Disponível em http://www.iadb.org/Etica/Documentos/cas_refle.htm.

BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: o pólo da pátria metodológica. 2ª. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1982.

CAMPOS, Ana Maria. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? **Administração Pública**. Rio de Janeiro, Fev/abr. 1990: 30-50.

CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida**: uma nova compreensão dos sistemas vivos. São Paulo: Editora Cultrix, 1996.

CARROL, Archie B. and BUCHHOLTZ, Ann K. Business & Society: **Ethics and Stakeholder Management**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1999.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, São Paulo, 1996.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 7ªed. São Paulo: Cortez, 2005.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.

CORBARI, E. C. **Accountability e controle social**: Desafio à construção da cidadania. pdf. Cadernos da Escola de Negócio da UniBrasil – Jan/Jun 2004. p. 99 – 111

ETZIONE, A. **Concepções alternativas de accountability**: o exemplo de gestão de saúde. Tradução Francisco G. Heidmann. Florianópolis: UFSC, mimeo, 1998. Título original: *Alternative conceptions of accountability: the example of health administration*.

FERREL, O. C. **Ética empresarial: dilemas, tomada de decisões e caso**/ O.C. Ferrel, John Fraedrich, Linda Ferrel; trad. (a 4ª ed. original) Cecília Arruda. – Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONELLA, Cláudia. **Making Values Count**: Contemporary Experience in Social and Ethical Accounting, Auditing, and Reporting. Londres: The Association of Chartered Certified Accountants, 1998.

GRUNIG, James; GRUNIG, Larissa & DOZIER, David. **Manager's guide to excellence In public relations and communication management**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1995.

HANDY, Charles. **Para que serve uma empresa**. in *Ética e responsabilidade social nas empresas* (Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HEIDMANN, F. G. **Ética da responsabilidade**: sensibilidade e correspondência promessas e expectativas contratadas. Artigo. Florianópolis, 1998. Digitado.

HERBERT, Simon. **Comportamento Administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas. 1979.

LEIPZIGER, Debora. **SA 8000**: o guia definitivo para a norma social. trad. Nilza Freir. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACIEL, Walery Luci da Silva. **Estratégias adotadas por organizações do terceiro setor numa perspectiva de accountability sob a abordagem de orientação**: o caso AEBAS. Mestrado em Administração. UDESC, Novembro 2005.

MAWAD, Ana Paula de Barros. Sistema de informação e cidadania: um desafio na gestão de recursos públicos. in: **VI Prêmio Tesouro Nacional 2001**. Monografias Vencedoras: Finanças Públicas, Brasília, STN, 2002, p. 511-549.

MARTIN, L. Roger. A matriz da virtude: cálculo do retorno sobre a responsabilidade social das empresas. In **Ética e responsabilidade social nas empresas** (Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MINZTBERG, H.; et all. **Safári de Estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**. São Paulo: Atlas: 1993.

OLIVEIRA, Arildo da Silva. **Perspectivas para o controle social e a transparência da administração pública**. In Prêmio Serzedello Corrêa 2001: Monografias Vencedoras: Perspectivas para o Controle social e a Transparência da Administração Pública, Brasília, TCU, 2002, pp. 143-210.

PEREIRA, Ana Maria; LIMA, Arnaldo José; MARENGO, Lúcia et. al. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**: teses, dissertações e TCCs da UDESC. Florianópolis, maio/2006.

PORTER, Michel E. e KRAMER, Mark R. **A vantagem competitiva da filantropia corporativa**. in *Ética e responsabilidade social nas empresas* (Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

QUEIROZ, A. **Responsabilidade social das empresas e o Terceiro Setor**: uma experiência brasileira. Artigo.1999.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SATEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa**: pessoas criam as melhores e piores práticas. São Paulo: Ed Gente, 2003.

SAVAGE, J.; MOORE, L. **Interpreting accountability and ethnographic study of practice nurses, accountability and multidisciplinary team, decisio-makin in the context of clinical governance**. RCN Institute. 2004.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial**: a gestão da reputação. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

STAKEHOLDER ENGAGEMENT STANDARD. Exposure draft. **AccountAbility 1000**. Londres, 2005.

TAPSCOTT, Don & Ticoll, David. **A empresa transparente**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S., **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZADEK, Simon. **Responsabilidade Social 1000 (AA 1000)**. Norma Básica em Responsabilidade Social e Ética, Auditoria e Relato. Conferência Nacional 2000 do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Trad. Paulo Ivo).

A N E X O S