

1. Introdução;
2. A estrutura do balanço social;
3. Os indicadores do balanço social;
4. A operacionalização de balanço social.

Ernesto Lima Gonçalves\*

## O BALANÇO SOCIAL: A DEFINIÇÃO DE UM MODELO PARA A SUA EMPRESA

### 1. INTRODUÇÃO

A busca de um novo elemento básico na existência do homem moderno, representado pela qualidade de vida, estimulou em todos os centros acadêmicos e empresariais mais evoluídos o interesse por instrumentos de aferição do desempenho da empresa nesse campo de atividades. Nasceu aí a preocupação com elementos novos na vida da empresa e em seu âmbito administrativo, traduzidos por denominações igualmente novas, como *balanço social* e *indicadores sociais*.

Dois fatores desempenharam papel capital no desenvolvimento dessa linha de inquietações: de um lado, uma pressão crescente sobre a empresa, com vistas a uma preocupação constante com os aspectos sociais envolvidos em suas decisões; de outro lado, uma considerável insegurança quanto ao papel futuro da empresa na sociedade.

A empresa tem procurado responder a esses desafios, desenvolvendo esforços no sentido de tornar mais *sociais* suas tomadas de decisão. Nesse sentido, já se nota um crescente reconhecimento da necessidade de ampliar as responsabilidades sociais da empresa e de redefinir seu papel e sua missão na sociedade. Para tanto, busca-se um esclarecimento maior a respeito do conceito daquilo que se denomina *responsabilidade social*, além de se procurar desenvolver cuidadosa análise sobre a integração das preocupações sociais nos objetivos da empresa. Dir-se-ia que, no fundo, gera-se uma nova ética empresarial, não apenas dirigida ao indivíduo colocado em seu seio, mas à empresa enquanto instituição.

Uma concepção racional, por parte das empresas, sobre seu compromisso social, exigirá uma série de requisitos preliminares. Inicialmente, uma modificação de comportamento dos integrantes dos diferentes departamento ou setores da empresa, com vistas à integração dos objetivos sociais no processo de avaliação interna do desempenho setorial e do conjunto empresarial. Mas, de outro lado, exigirá uma série de elementos ligados à informação no seio da empresa, relacionados com o impacto social de suas atividades, sobre as decisões de diferentes alternativas com as correspondentes conseqüências sobre o acompanhamento das realizações já conseguidas.

É preciso reconhecer que o sistema tradicional de informações, voltado essencialmente para o desempenho econômico, não permite a obtenção dos dados que importam para essa nova visão empresarial no campo das relações interpessoais na intimidade da empresa. O mesmo acontece com o controle das relações com o meio externo, o qual focaliza essencialmente os respectivos aspectos econômicos.

Para que possam desenvolver seriamente uma política racional no campo de sua responsabilidade social, as empresas deverão começar pelo levantamento de dados que permitam à sua direção ver onde se situam os problemas. É importante, contudo, lem-

\* Professor da EAESP/FGV — Proahsa.

brar que os benefícios sociais cujos custos são repassados para o do produto não podem legitimamente integrar o rol de elementos que servem àquele objetivo, ainda que possam integrar o balanço financeiro. O mesmo se diga quanto aos gastos que simplesmente correspondem ao cumprimento de dispositivos legais ou contratuais.

No campo da avaliação financeira de suas responsabilidades sociais será, então, legítimo que se destaque, do conjunto de dados do balanço financeiro, o conjunto de gastos contraídos voluntariamente pela empresa, com o objetivo de melhorar a *qualidade de vida* de seu pessoal, tanto no ambiente interno da empresa, quanto no meio externo em que vive. Deliberadamente salientamos o campo de avaliação financeira, porque, ao lado deste, outros parâmetros de avaliação poderão ser desenvolvidos, como oportunamente será analisado.

80 Numa tentativa de estruturação dos laços entre a empresa e a sociedade, poderíamos reuni-los em grupos: inicialmente os que se referem a características da própria empresa, como o ramo de sua atividade, seu efetivo, o volume de suas vendas, sua estrutura organizacional, a composição de seu capital, etc.; em segundo lugar, todos os aspectos relativos ao relacionamento interpessoal no seio da empresa e as relações entre esta e o pessoal; a seguir, as eventuais conseqüências da atividade da empresa sobre a deterioração do meio-ambiente; depois, os programas de investigação científica que ocasionalmente a empresa desenvolva; por último, atividades de utilidade pública de que ela eventualmente se encarregue.

Muitas dificuldades terão que ser certamente superadas. A primeira delas, talvez a maior, será a mentalidade tradicional, ainda dominante em certos ambientes da América Latina, para a qual "a empresa não é casa de caridade"; trata-se de mentalidade que chega a definir que "é necessário que o empregado deixe do lado de fora da empresa seus problemas pessoais". Como se isso fosse possível para qualquer um de nós...

Outra dificuldade é representada pela afirmação de alguns de que "o social é imensurável". Na verdade, ainda que reconhecendo a complexidade que caracteriza os fatos sociais, conseqüente à ocorrência concomitante de grande quantidade de variáveis, muitas delas de difícil controle, podemos afirmar que já existe hoje a possibilidade de estabelecer mecanismos de registro, análise e comparação desses fatos sociais.

Um último problema é representado pela dificuldade que a empresa encontra, na visão de alguns empresários, para participar do esforço consciente e sistematizado de qualificação do seu em-torno.

Diante de todos esses fatos, parece-nos necessário procurar definir novas dimensões para as preocupações e os interesses dos empresários. Tais dimensões representarão uma exigência moral e um com-

promisso da empresa diante da sociedade, que espera uma resposta para um presente controvertido e um futuro incerto. Nessa perspectiva, a implantação do balanço social deverá envolver necessariamente uma revisão profunda dos próprios objetivos da empresa, dentro do quadro de sua responsabilidade social.

## 2. A ESTRUTURA DO BALANÇO SOCIAL

A administração de empresas dispõe hoje de alguns sistemas de dados e de registros: um primeiro, correspondente aos objetivos da instituição, suas políticas e sua contabilidade tradicional; um segundo, referente a alguns relatórios sociais convencionais; um outro, compreendendo os registros de custo-benefício social tão abrangentes e integrados quanto permite a mentalidade do empresário.

Diante desse quadro, é de se salientar que nenhum progresso significativo poderá ser esperado até que indicadores sociais apropriados estejam disponíveis, de modo a representar instrumentos de avaliação adequados. Tais indicadores deverão levar em conta essencialmente as relações entre a empresa e os empregados, mas, em grau crescente, também os aspectos referentes a outras atividades *sociais* da instituição.

A fim de se desenvolver este tipo de relatório econômico e social integrado, será necessário redefinir uma série de objetivos da empresa, mas também tornar operativos alguns objetivos individuais. Em termos gerais, esse tipo de contabilidade social parece ser mais abrangente, mais informativo e mais convincente do que outras abordagens clássicas. Nesse sentido, uma aquisição importante é a possibilidade de se analisar o desempenho dos setores individuais da empresa, já referidos com respeito a seus objetivos econômicos e sociais. Contribuição notável têm dado a respeito dois especialistas europeus — Dierkes (1974), cuja obra *Socialbilanz* é marcante, e Echevarria (1976), que tem desenvolvido com muita originalidade o conceito de *capitalismo humano*.

A experiência já acumulada em empresas européias permite definir diferentes esquemas de balanço social; um primeiro foi o trabalho pioneiro do grupo STEAG, Alemanha (Dierkes, 1979), publicado em 1973, o qual pretendia relacionar as despesas e os benefícios sociais específicos, buscando quantificar os benefícios sociais para confrontá-los com as despesas; trata-se de trabalho relevante, pelo seu pioneirismo, que buscava reduzir os prejuízos e ampliar os numerosos benefícios que as atividades da empresa podem trazer à sociedade.

Outro esquema procura desenvolver gradualmente a informação tradicionalmente recolhida e comunicada, ainda que não lhe dando uma estrutura formal, como a que se busca apresentar no balanço social. É o que têm procurado fazer outras empresas, como a Rank Xerox, a Bertelsman e a Hoechst (Dierkes, 1979).

Um terceiro esquema procura associar o balanço financeiro e o balanço social, como esquema geral de contabilidade e controle dos objetivos da empresa. Neste caso, o sistema é orientado para o enunciado de objetivos específicos para um período determinado de atividades, analisando os recursos humanos e financeiros que são afetados pelo problema considerado, bem como as realizações nesse domínio e os problemas que restam por resolver. Uma vantagem é combinar o balanço financeiro ou econômico tradicional com o balanço social. Para consegui-lo, é preciso que a empresa formule seus objetivos de maneira a identificar e avaliar os resultados em seus diferentes setores. Esta abordagem é centrada sobre objetivos bem definidos e tem sido desenvolvida pela Deutsche Shell (Deutsche Shell... 1977) e pela Cooperativa Migros (Suíça) (Migros... 1978).

Nessa linha de contribuições estruturais, deve-se salientar o trabalho desenvolvido pelo Institut de l'Entreprise, principalmente sob a direção de Chevalier (1976), em que se distinguem no balanço social da empresa diversos grupos de elementos. De um lado, os *elementos de estrutura*, representados pela utilização dos tempos, dos espaços, condições de trabalho, distribuição de rendimentos, etc. De outro lado, os chamados *elementos de comportamento*, entre os quais a avaliação das pessoas, a consideração dos grupos e das organizações, o poder na empresa, as conseqüências da atividade da empresa sobre a comunidade, as políticas da empresa relativas a seu papel na sociedade, etc. Esse quadro inicial foi distribuído a 15 empresas, procurando-se definir os *indicadores sociais*, a partir do estudo de cada tema por uma comissão especializada. A partir do diagnóstico inicial, definidas as carências em cada grupo, é que será possível verificar as necessidades de reforma.

Neste passo parece importante lembrar que, se foram necessários cerca de 100 anos para consolidar o sistema contábil, é impossível esperar que as empresas definam prontamente um modelo de balanço social, que envolve considerações certamente inovadoras.

De qualquer maneira, será útil buscar definir alguns passos no processo. Um primeiro será a análise das conseqüências sociais das ações da empresa e das exigências e expectativas que os grupos sociais têm a respeito da empresa. Outro será a inclusão nas diretrizes políticas da empresa de considerações básicas para a estratégia social. A seguir, o estabelecimento de objetivos e políticas relacionados com a estratégia social definida. Depois, o estabelecimento de um plano incluindo as etapas de integração da estratégia social no sistema de direção da empresa. Outro passo será a fixação de objetivos e indicadores sociais de desempenho setoriais e globais para a empresa. Por último, importará o estabelecimento de uma estrutura organizacional responsável pela execução e acompanhamento do plano.

Em face dessa proposta global, cabem ainda algumas ressalvas. A primeira é de que a quantificação do

conjunto de elementos do balanço social em termos exclusivamente monetários deve ser encarada com restrições. Em seguida, o fato de que o balanço social, por ser um instrumento de apreciação de uma política da empresa, só tem utilidade quando assinalar tanto as falhas quanto os sucessos. Depois, o fato de que a estrutura do balanço social seja montada a partir de indicadores, alguns dos quais podem ser expressos em unidades monetárias, mas todos eles voltados para a apreciação do desempenho da empresa no que se refere aos aspectos humanos e sociais, que marcam o ambiente em seu interior e à sua volta.

### 3. OS INDICADORES DO BALANÇO SOCIAL

A título de introdução ao tema, vale a pena relatar alguns elementos obtidos em experiências já vivenciadas.

Assim, na França, uma iniciativa acadêmica foi a de Montel, que propôs um quadro indicador social da empresa em que figuravam, no ativo, os fatores de satisfação e, no passivo, os fatores de tensão social. Tais fatores eram analisados por meio de *indicadores sociais*, propostos a partir de uma visão global da empresa.

Nesse país, desde 1977 as empresas com mais de 750 empregados são legalmente obrigadas a publicar seu balanço social, após prévia consideração pelo respectivo comitê de empresa e a assembléia dos acionistas. A exigência se estenderá depois de 1982 às empresas com mais de 300 empregados (República francesa, 1977). O mesmo texto legal define a distribuição básica dos indicadores, que compreende: estatística sobre emprego, remuneração e encargos acessórios, condições de higiene e segurança, condições de trabalho, formação do pessoal, relações profissionais, outras condições de vida dos trabalhadores e suas famílias.

No grupo Renault procura-se cobrir os seguintes campos: estrutura do pessoal, remuneração, formação, melhoria das condições de trabalho, movimentação de pessoal, relações sociais.

O movimento patronal francês *Entreprise et Progrès* propõe um quadro de indicadores sociais de uso interno da empresa caracteristicamente descentralizado, incluindo indicadores de estrutura (efetivo por categoria sócio-profissional), de política (remuneração, capacitação) e de comportamento (absenteísmo, rotatividade).

Os indicadores selecionados pelo grupo Singer da França (Campos Menendez, 1978) são reunidos nos seguintes conjuntos: *de natureza econômica* (benefício, utilidade e qualidade do produto), relativos à *satisfação do pessoal* (condições de trabalho, comunicação e informação, segurança no emprego, salários, clima geral, formação), aqueles de *natureza social* (serviço à comunidade, melhoria do em-torno, satisfação da clientela), os que traduzem a *projeção*

para o futuro (novos produtos, fomentação de novas idéias).

Na Argentina, os estudos de Lagos e Parigi (República francesa, 1977) compreendem o uso de indicadores voltados para: o indivíduo e seu *habitat* natural; o indivíduo e seu desenvolvimento; o indivíduo e a família; o indivíduo e a comunidade. Distinguem, de outro lado, os investimentos econômicos da empresa nessa área entre aqueles que são obrigatórios por lei, aqueles que são originados em convenções ou contratos de trabalho e aqueles que são de caráter voluntário.

Neste passo é importante salientar como o desempenho de qualquer grupo humano, em que se desenvolvem relações interpessoais, é sempre passível de se expressar por meio de um modelo cujos dois pólos são a *tensão* e a *satisfação*, para cada um dos quais se pode propor número variável de indicadores.

A dicotomia tensão-satisfação presta-se ao estabelecimento de um balanço; se de um exercício para o outro os indicadores de tensão diminuem e os de satisfação aumentam, a indicação é que o desempenho social da empresa melhorou. Um modelo assim pode ser um instrumento útil de gestão, proporcionando à empresa um meio de acompanhar seu desempenho, enquanto grupo humano.

82

No seio da empresa, o pólo de satisfação do pessoal poderá ser avaliado por meio de alguns indicadores indiretos (absenteísmo, rotatividade de pessoal), mas sobretudo por meio de pesquisas adequadamente realizadas entre os empregados. Estes devem ser interrogados sobre alguns aspectos importantes da atividade da empresa: condições de trabalho (higiene e segurança do trabalho, ambiente físico), condições de remuneração, de jornada de trabalho (em particular a possibilidade de horários flexíveis), a higiene dos restaurantes e sanitários, facilidades oferecidas às mulheres, esforços destinados à informação, programas de formação, programas de benefícios em geral. Os fatores de tensão social poderão ser avaliados por meio de indicadores diretamente mensuráveis, como greves, absenteísmo, rotatividade, demora no aprendizado dos processos de trabalho, bem como podem fluir facilmente a partir das pesquisas já referidas.

Documento preparado pela ACDE-Uniapac Argentina (Campos Menendez, 1978) em 1975 propõe três tipos de indicadores. O primeiro compreende aqueles que respondem às seguintes características: possam ser objeto de definição simples, aceita em amplos círculos e relativamente estável no tempo; sejam quantificáveis igualmente de modo simples, sem exigir procedimentos demasiado complexos; traduzam de certa maneira um *resultado* da empresa, seja num dado momento, seja em um período determinado. O segundo grupo compreende os indicadores que procuram traduzir a dinâmica da empresa em sua política social: existência de projetos de melhoria da

situação do trabalhador (local de trabalho, segurança do emprego), importância dos orçamentos *sociais*. O terceiro grupo corresponde aos indicadores que envolvem comprovações entre as diferentes partes que compõem a empresa.

No Chile (1979), a difusão da idéia de gestão social e de balanço social tem já cerca de 10 anos, surgindo da iniciativa de grupos empresariais. Existem ali diversas empresas que vêm implantando, em grau mais ou menos adiantado, o referido instrumento. Uma delas, que foi pioneira na aplicação do balanço social — Asociación Chilena de Seguridad — publicou já uma síntese do que considera os benefícios da iniciativa.

O modelo adotado por essa empresa compreende dois tipos de *indicadores sociais*: os gerais e os específicos. Entre os primeiros, contam-se segurança de emprego, relações humanas, capacitação, organização, participação, condições de trabalho, índice de acidentes, rotatividade de pessoal, absenteísmo, etc. No segundo grupo de indicadores figuram empréstimos de emergência, auxílios ou abonos (natalidade, matrimônio, férias), fundo de ajuda mútua, concursos culturais, informativo mensal, entre outros.

No Brasil, o Instituto de Desenvolvimento Empresarial (IDE), ligado à Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas — ADCE/Uniapac Brasil, desenvolveu e vem aplicando com sucesso um modelo próprio do balanço social, que tem sido objeto de publicações anteriores (Lima Gonçalves, 1978, 1979a, 1979b).

Para maior riqueza de avaliação os indicadores são distribuídos em grupos: no grupo 1 deverão figurar os indicadores de natureza administrativo-financeira, enquanto que no grupo 2 serão incluídos aqueles relacionados com o nível de satisfação dos empregados; é de se esperar que alguns indicadores apareçam em ambos os grupos, encarados naturalmente sob enfoques diferentes. No grupo 3 estarão presentes indicadores que avaliem o desenvolvimento de programas destinados a aperfeiçoar a integração de funcionário em seu contexto familiar e social próprio, inclusive visando o aperfeiçoamento desse contexto, onde for necessário.

Os índices pelos quais os diferentes indicadores serão avaliados são de natureza diferente: enquanto que os do grupo 1 serão apreciados em função de padrões de natureza administrativo-financeira, bem objetivos e conhecidos, alguns até internacionalmente adotados, aqueles do grupo 2 poderão ser examinados segundo os percentuais de satisfação ou insatisfação dos funcionários em relação às iniciativas sociais da empresa, percentuais esses que serão obtidos a partir das respostas oferecidas na pesquisa de que já falamos. Os indicadores do grupo 3 serão apreciados segundo critérios específicos a cada um, de maneira que cada qual possa ser avaliado objetivamente.

#### 4. A OPERACIONALIZAÇÃO DE BALANÇO SOCIAL

Do ponto de vista operacional, será de importância fundamental conciliar alguns elementos essenciais: o caráter participativo do processo, a autenticidade das informações, a instrumentação adequada, a infraestrutura essencial e o fluxo vertical e horizontal das informações e decisões.

O caráter participativo será garantido por algumas providências fundamentais: a iniciativa preliminar de indicação de uma *comissão de balanço social*, encarregada de tarefas que serão mais adiante detalhadas; a tomada de opinião dos empregados quanto a diferentes aspectos sociais da vida da empresa; a divulgação ampla dos resultados dos diversos passos do processo. A freqüente ausculta da opinião dos empregados e a utilização dos registros das estatísticas sociais da empresa garantirão a indispensável autenticidade das informações.

A instrumentação adequada será viabilizada pelo desenvolvimento de um trabalho técnico, que poderá exigir a participação dos especialistas externos, a fim de garantir a integração dos participantes da *comissão*, de modo a assegurar a livre expressão de suas opiniões. Mas, igualmente essencial será o acompanhamento íntimo do processo pelos responsáveis pelos diferentes setores do órgão de administração dos recursos humanos da empresa, a fim de que possam absorver as informações e enriquecer o desenvolvimento do processo com os subsídios que só eles dispõem.

Por último, o fluxo de informações deverá ser ágil e desembaraçado, tanto no sentido vertical quanto no horizontal. Verticalmente, todos os procedimentos deverão ser levados à direção da empresa, cuja aquiescência é essencial; horizontalmente, os saldos — positivos ou negativos — do balanço social deverão chegar ao conhecimento de todos os participantes da empresa.

A primeira tarefa da *comissão de balanço social* será a definição do *que medir* em termos do processo; este deverá retratar de maneira bastante fiel as iniciativas que a empresa vem desenvolvendo no campo social, tanto no que se refere aos aspectos administrativos, como também no que corresponde ao nível de atendimento das expectativas do corpo funcional. Com essas palavras pretende-se dizer que não basta procurar medir, ainda que por meio de índices objetivos, aquilo que a direção da empresa considera relevante avaliar em termos de balanço social; é igualmente importante procurar ouvir as expectativas dos funcionários, a fim de examinar até onde elas podem e devem ser atendidas.

A tarefa de procurar a definição do *que medir* poderá ser desenvolvida pela referida comissão por meio de determinação de alguns *indicadores*, que possam retratar de maneira objetiva o nível em que, num determinado período de tempo, desenvolveram-

se no âmbito da empresa suas iniciativas sociais ou de que maneira estas repercutiram sobre a atividade da empresa. Assim, devem ser considerados, por exemplo, os programas de assistência médica, de alimentação e de capacitação ou os planos previdenciários, as iniciativas educacionais e os sistemas de crédito; mas devem também ser examinados a rotatividade de pessoal, os índices de absenteísmo, a freqüência das reclamações trabalhistas, bem como a freqüência e a gravidade dos acidentes de trabalho. Alguns desses indicadores podem ser considerados sob o enfoque econômico, que mede seu *custo econômico*; mas podem também ser examinados sob o ângulo de grau de satisfação dos empregados, o que permitiria medir seu *custo humano* ou *social*. É o caso, por exemplo, dos programas de assistência médica, de alimentação, de capacitação, os planos previdenciários e as iniciativas educacionais.

O passo seguinte será discriminar os indicadores escolhidos, procurando identificar o nível de participação com que cada um deles interfere na vida *social* da empresa. Dessa maneira, será possível atribuir a cada um dos indicadores um *fator de ponderação*, de importância significativa no desenvolvimento do processo. É fácil compreender que a importância relativa com que qualquer um dos indicadores referidos anteriormente participa no desempenho global da empresa no campo humano e social irá variar substancialmente, quando se trata de uma fábrica de autopeças ou de uma grande empresa de consultoria. Tal fato justifica plenamente a introdução do *fator de ponderação* que estamos propondo.

83

Outra tarefa relevante a ser desenvolvida pela comissão será definir as *metas-padrão* pelas quais a empresa vai avaliar seu desempenho no campo das iniciativas sociais. A definição dessa *meta-padrão* deve naturalmente atender a peculiaridades da empresa, bem como a situações de natureza conjuntural. Assim, numa indústria de autopeças, a freqüência e gravidade dos acidentes de trabalho são naturalmente diferentes do que se pode esperar numa empresa de consultoria; inversamente, nesta última, aspectos como a organização da empresa, o clima humano ou as condições ambientais poderão assumir importância considerável. Compreende-se com facilidade, de outro lado, que a definição antecipada dessas metas-padrão envolve considerável margem de erro na apreciação dos fatos; como os indicadores que estarão sendo examinados retratam uma realidade altamente dinâmica, que é a vida *social* da empresa, tais metas poderão ser reajustadas de um exercício *fiscal* para o outro, desde que a comissão julgue que tal procedimento é razoável.

O passo seguinte na preparação do balanço social será o levantamento dos dados correspondentes ao desempenho da empresa com referência a cada um dos indicadores. Os referentes aos grupos 1 e 3 serão obtidos a partir dos registros da administração da empresa; os dados correspondentes aos indicadores do grupo 2 serão retirados da pesquisa especialmente desenvolvida entre os funcionários da empresa.

A partir desses dados, por simples comparação com a meta-padrão fixada para cada indicador, será possível medir o grau de desvio em relação à mesma, expresso em termos numéricos. Com isso teremos o resultado relativo a cada indicador, que estará funcionando como uma *conta* isolada do balanço. A somatória dos resultados relativos aos indicadores de cada grupo permitirá a apreciação de cada uma das áreas da atividade social da empresa. É fácil perceber que o resultado poderá ser deficitário num dos grupos, mas superavitário em outro e que a somatória algébrica de todos indicará o resultado final do balanço social, no período de tempo que estiver sendo analisado.

Todos os elementos apontados pretendem demonstrar que o balanço social, que desponta como importante instrumento de gestão empresarial, deve ser considerado como uma *roupa sob medida*; ainda que obedecendo a certos critérios gerais essenciais, deve atender necessariamente às peculiaridades de cada empresa.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 84 Campos Menendez, H. El Balance social. *Cuadernos de Empresa*, Argentina, ACDE, n. 2, 1978.
- Chevalier, A. *La Bilan social de l'entreprise*. Paris, Masson, 1976.

Deutsche Shell Aktiengesellschaft. *Geschäftsbericht Socialbilanz*. Hamburg, 1977.

Dierkes, M. *Die Socialbilanz*. Frankfurt, Herder, 1974.

\_\_\_\_\_. Dierkes, M. Corporate social reporting: the german experience. In: *Corporate Social Reporting in the United States and Western Europe*. U. S. Department of Commerce, 1979.

Echevarria, S. G. *Política económica de la empresa*. Madrid, Esic, 1976.

Lima Gonçalves, E. *O Balanço social da empresa*. *Revista Est. Adm.*, 10:5-10. 1978.

\_\_\_\_\_. Lima Gonçalves, E. Um novo instrumento de gestão empresarial: o balanço social da empresa. *Revista de Administração*, IA-USP, 14:73-83, 1979a.

\_\_\_\_\_. & Six, B. A prática do balanço social da empresa. *Revista de Administração de Empresas*, 19:53-8, 1979b.

Migros-Genossenschafts Bund. *Socialbilanz*. Zurich, 1978.

República Francesa. Lei nº 77.769, de 12 de julho de 1977, regulamentada pelo Decreto nº 77 — 1354, de 8 de dezembro de 1977, do governo francês.

Usec (Chile). *Labor de Usec en balance y gestion social*. Documento apresentado na Assembléia Mundial da Uniapac (Manilha, Filipinas), 1979.