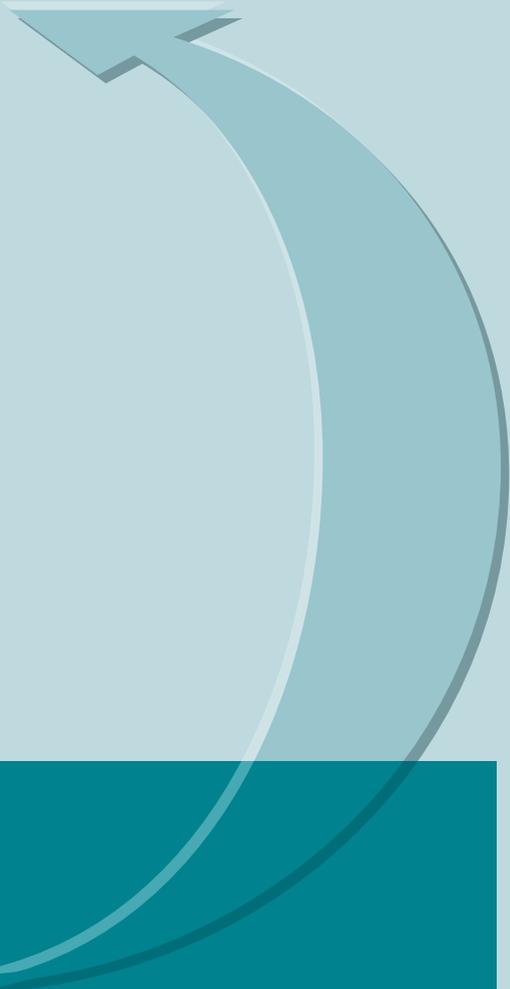


INSTITUTO  
**ETHOS**

EMPRESAS E  
RESPONSABILIDADE  
SOCIAL

BUSINESS AND SOCIAL  
RESPONSIBILITY



COMO FORTALECER  
A RESPONSABILIDADE  
SOCIAL NAS  
RELAÇÕES ENTRE

**GRANDES e PEQUENAS  
EMPRESAS**

COMO FORTALECER  
A RESPONSABILIDADE  
SOCIAL NAS RELAÇÕES  
ENTRE GRANDES  
E PEQUENAS  
EMPRESAS

INSTITUTO  
**ETHOS**

EMPRESAS E  
RESPONSABILIDADE  
SOCIAL  
BUSINESS AND SOCIAL  
RESPONSIBILITY

*Sérgio Alli*

*Thais Sauaya*

**Como Fortalecer a Responsabilidade Social nas Relações entre Grandes e Pequenas Empresas** é uma publicação do Instituto Ethos, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), distribuída gratuitamente a seus associados.

#### Realização

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social  
Rua Francisco Leitão, 469, 14º. Andar, Conj. 1407 — 05414-020 — São Paulo, SP  
Tel.: (11) 3897-2400  
Site: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

#### Parceria

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)  
SEPN, Quadra 515, Bloco C, Loja 32 — 70770-900 — Brasília, DF  
Tel.: (61) 348-7200  
Site: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

#### Patrocínio Institucional

Banco Safra

#### Patrocínio

Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST)

#### Apoio Institucional

Inter-American Foundation (IAF)

#### Autoria

Sérgio Alli e Thais Sauaya

#### Consultora Técnica

Telma Moretti (+ Valor Consultores em Gestão)

#### Colaboradores do Instituto Ethos

Benjamin S. Gonçalves (coordenador), Carmen Weingrill, Fernando Pacchi, Karinna Bidermann Forlenza (captação de patrocínio), Leno F. Silva, Paulo Itacarambi e Ricardo Young

#### Colaboradores do Sebrae

José Octávio Knaack Jr., Karen Sitta Fortini e Lúcia Maria Enout Mendonça

#### Consultores

Ana Maria Cabral Esteves e Sergio Esteves (AMCE Negócios Sustentáveis), Beat Grüninger (Business Meets Social Development) e Paulo Branco (Ekobé Educação e Consultoria)

#### Colaboradores de Empresas

Cezar Moreira Filho (Secretaria de Relações Empresariais de Santo André, SP), Claudia Schweikert (Schemco Injeção de Peças Técnicas), Clotilde Dal Pino Marques (Serras Elétricas Dal Pino), Douglas Prats (Prats Masó), Fabio L. De Gerone (Santo André Ferro e Aço), Flávia Moraes (Philips do Brasil), João Paschoal (Acelik), John Takemoto (Brastak), José Carlos Vassoler (Fosfer Galvanum), Luciana Neuenhaus (Pedro Neuenhaus e Cia.), Marcelo Michelsohn (Banco Real ABN Amro), Marcos Honório Belluzzo (Unnafibras), Nelson Tadeu P. Pereira (McNew), Ricardo Brancato (Power Systems), Silas C. da Silva (Intregare), Sueli Renberg (Grupo Pão de Açúcar), Tonino Sgarbi (Fogal) e Wilson Valmir Caron (Corgett)

#### Redação

Baleia Comunicação (Sérgio Alli, Thais Sauaya, Diogo Moysés e Sonia Regina Ribeiro)

#### Edição

Benjamin S. Gonçalves

#### Revisão

Márcia Melo

#### Projeto e Produção Gráfica

Planeta Terra Criação e Produção (Waldemar Zaidler e William Haruo)

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Como Fortalecer a Responsabilidade Social nas Relações  
entre Grandes e Pequenas Empresas / Sérgio Alli, Thais Sauaya;  
Benjamin S. Gonçalves (coordenador). — São Paulo : Instituto Ethos, 2004.

ISBN 85-88046-14-8

Vários colaboradores.

Vários consultores.

Bibliografia.

1. Grandes empresas 2. Pequenas empresas 3. Responsabilidade social das empresas  
I. Sauaya, Thais. II. Gonçalves, Benjamin S. III. Título.

03-7309

CDD-658.02

#### Índices para catálogo sistemático:

1. Grandes e pequenas empresas : Relações : Responsabilidade social : Administração 658.02
2. Responsabilidade social : Grandes e pequenas empresas : Relações : Administração 658.02

Tiragem: 5.000 exemplares

São Paulo, abril de 2004

É permitida a reprodução desta publicação, desde que citada a fonte e com autorização prévia do Instituto Ethos.

#### Esclarecimentos importantes sobre as atividades do Instituto Ethos:

1. O trabalho de orientação às empresas é voluntário, sem nenhuma cobrança ou remuneração.
2. Não fazemos consultoria e não credenciamos nem autorizamos profissionais a oferecer qualquer tipo de serviço em nosso nome.
3. Não somos entidade certificadora de responsabilidade social nem fornecemos "selo" com essa função.
4. Não permitimos que nenhuma entidade ou empresa (associada ou não) utilize a logomarca do Instituto Ethos sem nosso consentimento prévio e expressa autorização por escrito.

Para esclarecer alguma dúvida ou nos consultar sobre as atividades de apoio do Instituto Ethos, contate-nos, por favor, pelo link "Fale Conosco", do site [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br), no qual será possível identificar a área mais apropriada para atendê-lo.

Impresso em Reciclado — capa 240 g/m<sup>2</sup>, miolo 90 g/m<sup>2</sup> — da Cia. Suzano, o offset brasileiro 100% reciclado.

# SUMÁRIO

<b>Apresentação</b>	<b>7</b>
<b>A Responsabilidade Social nas Relações entre as Empresas</b>	<b>9</b>
<b>O Que Está Acontecendo</b>	<b>13</b>
<b>As Grandes e Pequenas Empresas na Economia</b>	<b>15</b>
A Importância das Pequenas Empresas	16
Tratamento Favorecido	18
Estatuto das MPE	19
Os Benefícios do Simples	21
Arranjo Produtivo Local	22
Núcleos Setoriais	23
Acesso ao Crédito	24
Políticas Públicas	25
<b>O Estágio Atual das Relações</b>	<b>27</b>
O Valor dos Pequenos Parceiros	28
Tratamento Diferenciado	28
Regras Mais Favoráveis	29
Critérios de Seleção e Contratação	30
Transferência de Tecnologia e Capacitação	30
Verificação das Condições de Trabalho	31
A Percepção das Micro e Pequenas Empresas	31
Relação Saudável e Equilibrada	32
<b>O Que Pode Ser Feito</b>	<b>33</b>
<b>Indicadores de Responsabilidade Social e o Relacionamento entre Grandes e Pequenas Empresas</b>	<b>35</b>
Valores e Transparência	36
Explicitar os valores e princípios éticos	36
Comprometer a direção	36
Garantir diálogo e confiança	36
Apresentar o planejamento estratégico	37
Esclarecer os compromissos a serem cumpridos	37

Incentivar práticas socialmente responsáveis	37
Atuar conjuntamente em projetos comunitários	38
Público Interno	38
Envolver os funcionários na política de relacionamento	38
Oferecer apoio e consultoria	38
Divulgar a política de relacionamento	39
Incluir o empreendedorismo na política de demissões	39
Meio Ambiente	39
Promover o descarte seguro	39
Estimular a reciclagem e o reuso de materiais	40
Racionalizar o uso de insumos	40
Diversificar ações ambientais	40
Fornecedores	41
Identificar e qualificar os micro e pequenos fornecedores	41
Manter um relacionamento diferenciado	41
Definir critérios de avaliação de fornecedores de pequeno porte	41
Orientar e dar apoio aos processos de adequação dos parceiros	42
Oferecer prazos para adaptação a novas exigências	42
Estabelecer condições semelhantes para terceirizados	42
Promover o desenvolvimento dos pequenos fornecedores	43
Estimular a inclusão social e a diversidade	43
Consumidores e Clientes	43
Comportar-se de forma ética nas negociações com clientes	43
Manter canais de comunicação abertos	44
Comunidade	44
Minimizar os impactos negativos da instalação da empresa	44
Apoiar os pequenos negócios do entorno	45
Realizar pesquisas para identificar as demandas locais	45
Incentivar novos negócios	45
Estimular o trabalho voluntário	46
Governo e Sociedade	46
Manter-se dentro da conformidade legal	46
Rejeitar práticas de corrupção e propina	46

<b>O Que Está Sendo Feito</b>	47
<b>Métodos e Instrumentos</b>	50
Certificação	50
SA8000	52
AA1000	55
Comércio Justo	56
Ouvidoria do Fornecedor	57
Franquias	59
<b>Iniciativas de Aprimoramento das Relações</b>	62
Apoio ao Desenvolvimento e Sustentabilidade de Parceiros	63
Certificação SA8000	64
Cidadania e Inclusão Digital	65
Comércio Solidário	66
Erradicação do Trabalho Infantil	67
Fórum de Fornecedores	68
Incentivo a Novos Negócios	69
Integração e Inclusão Social	70
Parceria com Fornecedores	71
Programa Caras do Brasil	72
Programa de Fornecedores e de Microcrédito	73
Programa de Qualificação de Fornecedores	75
Sinergia entre Pequenas Empresas	77
<b>Colaboração das empresas</b>	79



# APRESENTAÇÃO

**R**esponsabilidade social empresarial pressupõe a busca permanente pelo aprimoramento das relações da empresa com todas as partes interessadas, com base numa postura ética e transparente. Não são poucas as situações em que os envolvidos são outras empresas, em geral de porte diferente, que podem atuar como fornecedoras, consumidoras ou clientes.

O relacionamento socialmente responsável entre grandes empresas de um lado e micro e pequenas empresas de outro requer o estabelecimento de parcerias efetivas, fundamentadas na confiança e na sustentabilidade, de modo que todos possam ganhar e crescer.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), apresenta nesta publicação uma abordagem abrangente do relacionamento entre pequenas e grandes empresas, procurando contribuir para que esses atores levem em conta os critérios de responsabilidade social empresarial ao se relacionar uns com os outros. A reflexão e o depoimento das mais de 50 empresas que colaboraram com este manual permitiram levantar os passos que já estão sendo dados e apresentar sugestões do que é possível fazer nesse campo.

O capítulo “O que está acontecendo”, por exemplo, descreve medidas que estão sendo adotadas para favorecer o tratamento às empresas de pequeno porte, como a tributação específica do Simples, o acesso ao crédito e o estímulo à cooperação, concretizado em arranjos produtivos locais e em núcleos setoriais. O tópico “O estágio atual das relações” apresenta a visão das próprias empresas, principais atores desse processo, revelada pelas respostas de 46 grandes e pequenas organizações empresariais a uma consulta realizada pelo Instituto Ethos sobre seu relacionamento com parceiros de outro porte.

O capítulo “O que pode ser feito” mostra de que forma os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial podem ser utilizados como ferramenta importante para orientar o relacionamento entre empresas de tamanhos desiguais. Já o capítulo “O que está sendo feito” registra métodos e instrumentos focados no relacionamento que vêm sendo empregados atualmente, como as certificações SA8000 e AA1000, o Comércio Justo (Fair Trade) e a ouvidoria do fornecedor.

Também são relatadas 14 experiências que estão contribuindo para que o relacionamento entre grandes e pequenas empresas seja expressão de responsabilidade social e fator de incremento da justiça social no Brasil.

# A Responsabilidade Social nas Relações entre as Empresas

O Brasil quer mudar, e nossa sociedade tem, de muitas maneiras, expressado isso. Os empresários brasileiros — sejam dirigentes de grandes corporações, sejam pequenos empreendedores — sabem, pela experiência cotidiana, que é necessário transformar a dinâmica atual da economia. E começam a perceber o quanto suas decisões são parte fundamental desse processo. O país precisa, com urgência, retomar seu crescimento e, ao mesmo tempo, superar o quadro de desigualdade e exclusão social. Para isso, é imprescindível criar um grande número de novos empregos. Só assim será possível constituir um amplo e vigoroso mercado consumidor, base essencial para uma economia saudável.

Para avançar nesse sentido, é necessário fortalecer as micro e pequenas empresas (MPE), que no Brasil representam 98% dos empreendimentos registrados na indústria, comércio e serviços, concentram 45% dos empregos formais do país<sup>1</sup> e são o segmento com maior capacidade de geração de postos de trabalho. Ou seja, a ampliação do mercado consumidor depende do fortalecimento das MPE, o qual é determinado também pelas ações das grandes empresas, que respondem pela viabilização de milhares de pequenos negócios.

Reconhecer essa interdependência é o ponto de partida para o aprimoramento das relações entre grandes e pequenas empresas, com vantagens para ambos os lados, como a redução de riscos e de custos, e com ganhos para a economia, fortalecendo a competitividade das cadeias produtivas e sua sustentabilidade a médio e longo prazos.

O leque de interações é bastante variado: micro e pequenos fornecedores e grandes empresas compradoras; grandes fornecedores e micro e pequenas compradoras; grandes empresas e seus micro e pequenos representantes comerciais; micro e pequenas assistências técnicas e seus grandes clientes; grandes empresas fornecedoras e micro e pequenas ligadas à sua cadeia produtiva, estratégias para ampliação de mercado.

<sup>1</sup> Fontes: Cempre/IBGE, Dieese e Sebrae.

Diante de situações tão distintas, não cabe impor modelos ou regras, mas indicar um caminho de construção conjunta, que resulte num padrão de relacionamento capaz de gerar benefícios para todas as partes envolvidas. Isso vai exigir disposição mútua, trabalho sobre os diferentes aspectos da relação e cuidado para haver uma distribuição equitativa de responsabilidades que considere as diferentes capacidades dos parceiros.

Por outro lado, o segmento empresarial pode adotar iniciativas junto aos governos e à sociedade a fim de conquistar novas regras e condições econômicas que permitam o ingresso na economia formal dos milhões de micro-empresendimentos que hoje sobrevivem na informalidade, em condições precárias. Esse movimento poderá trazer rápidas mudanças na economia, elevando o PIB, aumentando a receita dos governos, distribuindo renda e gerando um círculo virtuoso capaz de transformar o Brasil num país menos desigual e mais justo. Não por acaso, a Constituição Federal prevê um tratamento diferenciado para micro e pequenas empresas, por considerar seu papel essencial na redução das desigualdades regionais e sociais e na busca do pleno emprego.

Essa perspectiva de desenvolvimento sustentável e inclusivo é meta do movimento de responsabilidade social empresarial. Para alcançá-la, são imprescindíveis mudanças que extrapolem as políticas macroeconômicas. O relacionamento entre as grandes corporações e os pequenos empreendimentos precisa ser avaliado e transformado.

No âmbito particular, as relações de uma grande empresa com um pequeno fornecedor ou cliente são sempre desiguais. Se elas não estiverem baseadas em valores de responsabilidade social empresarial, o poder econômico da grande empresa pode impor à pequena uma condição de subordinação e instabilidade, ou mesmo inviabilizar sua atividade. Assim, cabe às grandes organizações empresariais assumir a co-responsabilidade pelo sucesso das micro e pequenas empresas com as quais se relacionam. Muitos avanços podem ser conseguidos com medidas que, embora simples, exigem mudança de mentalidade e alterações nas práticas tradicionais.

Cabe às MPE o desafio de negociar novas condições com seus grandes parceiros, oferecer contrapartidas e cumprir as metas estabelecidas. O compromisso da pequena empresa com os princípios da responsabilidade social pode torná-la irradiadora dos novos valores. Mas é preciso cuidar para que as grandes empresas não queiram impor a responsabilidade social às pequenas. Até porque o caminho que esse movimento propõe é transformar as relações de dominação em relações de parceria.

Alcançar um elevado padrão de relacionamento entre as grandes empresas e as MPE é fator fundamental para produzir uma nova configuração de mercado. A adesão de novas pequenas empresas ao movimento de responsabilidade social empresarial deve servir de impulso a esse processo.



# O QUE ESTÁ ACONTECENDO



As Grandes e Pequenas na Economia

O Estágio Atual das Relações

# As Grandes e Pequenas Empresas na Economia

A economia contemporânea tem influenciado de modo decisivo a relação entre grandes e pequenas empresas. As cadeias produtivas solidárias estão conquistando condições cada vez mais favoráveis para seus negócios. A especialização dos parceiros e o estreitamento dos laços reduzem custos e geram sustentabilidade para o conjunto.

Entretanto, a efetivação desse processo requer disposição das empresas para o aprofundamento das relações e ações de sustentação da base da cadeia, na qual costumam se concentrar as MPE. Assim, é preciso entender que o relacionamento entre grandes e pequenas empresas é uma via de duas mãos, e que esse equilíbrio é fundamental para a sustentabilidade de ambos os lados.

A expansão dos pequenos negócios verificada nos últimos anos decorreu, em grande parte, da globalização. Esse fenômeno exigiu maior eficiência das empresas, levando grandes corporações a terceirizar muitas atividades de apoio e a concentrar-se em seu negócio principal. Os novos tempos requerem empresas menores e com maior índice de produtividade, levando à disseminação de pequenos negócios. As MPE têm demonstrado que sua estrutura flexível lhes permite responder melhor a desafios que também resultaram da globalização, como as sucessivas crises cambiais que afetaram a economia dos países em desenvolvimento.

No Brasil, há muitos obstáculos a vencer para melhorar o relacionamento entre grandes e pequenas empresas. Não raro, as MPE são levadas a aceitar condições impostas pelas grandes, ainda que prejudiciais. Não é incomum que relações assim terminem induzindo pequenos negócios à informalidade ou ao fracasso.

A desigualdade típica da economia brasileira também se reflete na diferença de oportunidades para grandes e pequenas empresas. A ampliação do investimento produtivo e o surgimento de novos produtos e setores de ativida-

de econômica dependem em boa medida de decisões e iniciativas das grandes corporações, as quais têm acesso a recursos financeiros em condições mais favoráveis que as empresas de menor porte.

## A Importância das Pequenas Empresas

Os pequenos negócios caracterizam-se, de modo geral, pela flexibilidade e capacidade de adaptar-se às necessidades dos grandes clientes. Fidelidade, criatividade e agilidade nos processos de decisão e na elaboração de soluções são algumas das virtudes que dão às MPE competitividade para obter sucesso nas atuais condições de mercado.

Ao mesmo tempo, essas empresas costumam conviver com reduzida disponibilidade de capital, problemas de liquidez, dificuldades de crédito, baixa produtividade, acesso restrito a mercados e produção em pequena escala. Apesar disso, os 4 milhões de MPE localizadas nas áreas urbanas constituem um segmento econômico de grande dinamismo, respondendo por cerca de 20% do PIB brasileiro e 12% de nossas exportações<sup>2</sup>. No campo, de acordo com o Ministério da Agricultura, há 4,1 milhões de pequenos empreendimentos que têm por base a agricultura familiar. Eles abrangem 21% da área cultivada e 80% da mão-de-obra agrícola, respondendo por mais de 50% dos alimentos produzidos no país<sup>3</sup>. Além das empresas formalmente constituídas, existem no Brasil, segundo estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de 9,5 milhões de empreendimentos informais, dos quais a maioria absoluta seria de MPE, com aproximadamente 13 milhões de empregados sem registro. O aprimoramento das relações dessas micro e pequenas empresas com as grandes corporações pode resultar em sua expansão e consolidação, gerando condições para a inclusão de milhões de brasileiros hoje apartados do mercado formal de trabalho e dos direitos básicos de cidadania.

Dados do Ministério do Trabalho mostram que, de 1995 a 2000, os empreendimentos de pequeno porte foram responsáveis pela criação de 96% dos

<sup>2</sup> Fontes: Cempre/IBGE, Dieese e Sebrae.

<sup>3</sup> Fonte: Pronaf (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), Ministério da Agricultura, 2002.

novos postos de trabalho em todo o país. Nesse mesmo período, o número de firmas brasileiras aumentou em 477,4 mil, graças sobretudo aos pequenos empreendimentos. Das unidades criadas, 96,36% eram microempresas, 3,4% eram pequenas, 0,2% eram médias e apenas 0,04% eram grandes. Atualmente, as MPE empregam mais de 45% do total de trabalhadores com carteira assinada.

Micro e pequenas empresas têm sido um instrumento de mobilidade social, embora nem sempre de ascensão. Nos últimos anos, muitas delas foram abertas por trabalhadores que perderam seus empregos formais e resolveram tentar a sorte como empresários. Em muitos casos, eles ganham menos com seus negócios do que recebiam como empregados e pagam salários baixos aos funcionários.

Um levantamento do IBGE nos setores de comércio e serviços mostrou que, em 1998, as MPE formalmente constituídas empregavam 5,5 milhões de pessoas (registradas ou não). Esse número aumentou para 7,3 milhões em 2001, com a alta média anual de 9,7%. Enquanto isso, o número de postos de trabalho nas médias e grandes empresas nos mesmos setores cresceu de 4,3 milhões, em 1998, para 4,7 milhões em 2001. Ou seja, apenas 2,9% ao ano.

De 1999 para 2000, o número de pequenas empresas com até cinco funcionários cresceu 22,7% na área de comércio e 27,1% na de serviços, enquanto seu índice de mortalidade foi de 15,8% no comércio e 19% em serviços<sup>4</sup>. É mais um indício de que essas empresas vêm desenvolvendo capacidade para responder aos desafios da economia globalizada. Entretanto, os índices de mortalidade das MPE em todos os setores da economia ainda são elevados. De acordo com o Sebrae, 39% delas deixam de existir durante seu primeiro ano de atividade. Para reduzir essas taxas, o Sebrae tem investido na capacitação dos micro e pequenos negócios, a fim de elevar seu patamar gerencial e tecnológico e consolidar sua sustentabilidade econômica.

Segundo o IBGE, quase metade das pequenas e microempresas de comércio e serviços são familiares. Isso ajuda a entender por que 40% de seus postos de trabalho são ocupados por não-assalariados.

No leque heterogêneo das micro e pequenas empresas, convivem negócios muito diferentes entre si no que diz respeito à organização, ao acesso a cré-

<sup>4</sup> Fonte: *As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil*. Estudos & Pesquisas — Informação Econômica. IBGE, 2001.

dito e a mercados, ao uso de tecnologia e à capacidade de sobrevivência. Há desde negócios caseiros até empresas de alta tecnologia. De modo geral, as micro e pequenas empresas são mais sensíveis às crises econômicas. Fatores como retração nas vendas, elevação dos juros e acirramento da concorrência podem chegar até a inviabilizar a continuidade do negócio.

É comum os pequenos empresários identificarem os custos trabalhistas como um entrave para seu bom desempenho. Entretanto, as condições de concorrência e as restrições ao crédito costumam ser obstáculos mais relevantes. As micro e pequenas empresas em geral são muito penalizadas ao obter empréstimos, o que resulta em alto custo financeiro.

## Tratamento Favorecido

A Constituição Federal, em seu capítulo sobre a ordem econômica e financeira, prevê “tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País” (artigo 170, item IX). Após a definição dos princípios gerais da atividade econômica, que incluem a redução das desigualdades regionais e sociais e a busca do pleno emprego, o artigo 179 do texto constitucional determina: “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei”.

Em razão desse preceito, o setor foi beneficiado por diferentes leis, durante a década de 1990. Entretanto, elas não tiveram continuidade e foram tímidas em criar condições mais favoráveis para as atividades dos pequenos negócios. Assim, sucederam-se o primeiro Estatuto da Microempresa, o Simples (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições) e o novo Esta-

tuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Medidas de tratamento diferenciado para as MPE e iniciativas de simplificação nos âmbitos trabalhista e administrativo-burocrático também podem ser importantes para a formalização das empresas e de sua força de trabalho.

## Estatuto das MPE

De acordo com o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei nº. 9.841, de 1999), é assegurado às micro e pequenas empresas “tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial”. O tratamento jurídico favorecido visa criar condições para a constituição e o funcionamento da pequena empresa, de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social.

Ao estabelecer o conceito de MPE, o estatuto fixa limites de faturamento, os quais foram alterados pelo Decreto nº. 5.028, de 31 de março de 2004. Assim, considera-se:

- **Microempresa** — a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a 433.755,14 reais;
- **Empresa de pequeno porte** — a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a 433.755,14 reais e igual ou inferior a 2.133.222 reais.

Já o Sebrae adota uma classificação baseada no porte da empresa e no setor de atividade econômica a que ela pertence, conforme discriminado no quadro a seguir. São considerados apenas os estabelecimentos formais, ou seja, aqueles que possuem registro nos órgãos oficiais credenciados pelo Ministério do Trabalho.

## Classificação de Empresas pelo Número de Empregados

<b>ME (Microempresa)</b>	Na indústria: até 19 empregados No comércio ou serviço: até 9 empregados Na agropecuária: de 10 a 50 hectares
<b>PE (Pequena Empresa)</b>	Na indústria: de 20 a 99 empregados No comércio ou serviço: de 10 a 49 empregados Na agropecuária: de 51 a 100 hectares
<b>MDE (Média Empresa)</b>	Na indústria: de 100 a 499 empregados No comércio ou serviço: de 50 a 249 empregados
<b>GE (Grande Empresa)</b>	Na indústria: acima de 499 empregados No comércio ou serviço: mais de 249 empregados

Fonte: Sebrae Nacional.

## Os Benefícios do Simples

*Em vigor desde janeiro de 1997, o Simples (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte) foi instituído para reduzir a tributação das MPE e tentar tornar menos complexo o pagamento desses tributos.*

*O Simples melhorou significativamente a vida do segmento de micro e pequenas empresas, desburocratizando a papelada contábil e fiscal e trazendo ao mundo formal um número expressivo de empresas e trabalhadores que atuavam fora dele. Segundo levantamentos da área econômica do governo, uma das faces mais positivas do Simples foi seu efeito no aumento das contratações e na legalização de empresas e trabalhadores que operavam na informalidade.*

*A principal mudança introduzida pelo Simples foi o pagamento simplificado e unificado dos seguintes impostos e contribuições: o Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), o Programa de Integração Social (PIS), a Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (Cofins), a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), o INSS patronal e, conforme o caso, o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). O regime tributário especial permite a aplicação de percentuais favorecidos e progressivos (entre 3% e 12,9%), incidentes sobre uma única base de cálculo — a receita bruta, desde que não ultrapasse 1,2 milhão de reais por ano.*

*A inscrição no Simples dispensa a pessoa jurídica do pagamento das contribuições instituídas pela União, como as destinadas ao Sistema “S” (Sesc, Sesi, Senai, Senac, Sebrae e congêneres), bem como as relativas ao salário-educação e à Contribuição Sindical Patronal.*

*Em alguns Estados e municípios que aderiram ao Simples, o sistema ainda inclui o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e o Imposto sobre Serviços (ISS). A reforma tributária que está sendo discutida no Congresso poderá criar condições legais para a unificação do Simples nas três esferas de governo, em todo o Brasil.*

*Pode optar pelo Simples toda pessoa jurídica enquadrada na condição de microempresa ou de empresa de pequeno porte, desde que não pratique nenhuma das atividades definidas como impeditivas e esteja em situação regular com a Fazenda Nacional e o INSS.*

## Arranjo Produtivo Local (APL)

As grandes empresas precisam de fornecedores que prestem serviços ou ofereçam produtos com qualidade, agilidade, baixo custo e, não raro, em grandes quantidades. Têm, por isso, um evidente interesse em assegurar melhor qualidade aos produtos e confiabilidade nas entregas. Já as micro e pequenas empresas costumam ser fragilizadas pela falta de escala, o que lhes acarreta custos unitários de produção e de distribuição muito superiores aos de empreendimentos de maior porte. Uma forma de alavancar as micro e pequenas empresas tem sido criar condições para que elas estabeleçam os chamados Arranjos Produtivos Locais (APLs), ou *Clusters*, incentivando a organização de cadeias produtivas em determinadas regiões, com forte concentração de micro e pequenas empresas.

A reunião de um conjunto de micro e pequenas empresas oferece ganhos de escala e visibilidade. Os APLs, cuja organização tem contado com o estímulo de diferentes esferas de governo e sindicatos de empresas e de trabalhadores, permitem que micro e pequenas empresas de um mesmo setor superem condições adversas, que muitas vezes impedem ou dificultam que elas se tornem fornecedoras de grandes empresas. Os integrantes de um APL caracterizam-se por apresentar especialização em algum tipo de produção e por manter vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais como governos, associações empresariais, agentes financeiros e instituições de ensino e pesquisa.

O Sebrae fornece ferramentas para o desenvolvimento dessas cadeias. Um dos principais objetivos da entidade é criar condições para inserir empresas de micro e pequeno porte em cadeias produtivas e promover a interação entre empresas, instituições públicas e a sociedade local, usando o poder de compra dessas instituições como indutor de crescimento. Para o Sebrae, os APLs promovem a competitividade e a sustentabilidade dos micro e pequenos negócios, estimulando processos locais de desenvolvimento. Com o aumento da competitividade, as micro e pequenas empresas podem se desenvolver e ampliar sua participação no mercado, oferecendo melhores preços, produtos e serviços.

A viabilidade dos APLs está relacionada à vocação e à dinâmica do território em que o grupo de empresas está inserido e à capacidade das pequenas empresas de se articularem com as grandes empresas ligadas à sua cadeia produtiva. Os arranjos devem buscar consolidar seu acesso aos mercados, manter uma estrutura estável de organização, promover um ambiente de inclusão de micro e pequenos negócios e distribuir riquezas por meio da cooperação entre os atores do território.

## Núcleos Setoriais

A criação de núcleos setoriais é outra forma utilizada para ajudar a equilibrar as relações entre grandes e pequenas empresas. Os núcleos setoriais reúnem empresas que atuam num mesmo ramo de atividade. Ainda que concorrendo entre si na disputa pelo mercado, essas empresas buscam soluções conjuntas para problemas comuns ao setor, quebrando o isolamento das micro e pequenas. Isso proporciona condições de negociar melhor a aquisição de equipamentos e matérias-primas, além de facilitar o acesso a inovações tecnológicas e de mercado no mundo globalizado. Em geral, tais núcleos são criados dentro das entidades empresariais, e sua formação se dá a partir da identificação de deficiências e necessidades do setor, bem como de oportunidades de negócios.

O sucesso das micro e pequenas empresas nos mercados depende cada vez mais do acesso a informações relativas aos nichos de mercado, oportunidades de negócios e tendências de consumo. Elas também precisam de um marketing eficiente, que faça chegar aos clientes potenciais as informações sobre seus produtos e serviços. No entanto, essas condições dificilmente são alcançadas por micro e pequenas empresas que agem isoladamente, em vista de suas desvantagens com relação às empresas de grande e médio porte. Para que elas possam se organizar, é decisivo o apoio de empresas de maior porte, inclusive por meio das entidades empresariais.

## Acesso ao Crédito

Uma das dificuldades que fazem parte do cotidiano da maioria das micro e pequenas empresas é a freqüente situação de aperto financeiro, por falta de capital de giro e inexistência de canais de acesso ao crédito. As condições em que os microempreendimentos atuam dificultam também seu acesso a novos clientes e mercados.

Um exemplo de saída para esse problema são as experiências de microcrédito voltado para pequenos empreendedores. Algumas delas, ainda de caráter localizado, têm demonstrado a viabilidade dessas operações. Recente iniciativa desenvolvida numa favela em São Paulo conseguiu, em apenas oito meses, realizar operações de microcrédito para quase uma centena de microempreendedores, com valor médio de 1.350 reais e taxa de inadimplência de apenas 2%, muito menor que a média de mercado.

Os grandes bancos e empresas do sistema financeiro têm no crédito às micro e pequenas empresas uma excelente oportunidade de exercer sua responsabilidade social. O setor financeiro brasileiro, mesmo com as restrições econômicas dos últimos anos, tem alcançado excelente desempenho, proporcionando à maioria de suas instituições uma altíssima rentabilidade. Por outro lado, a grande capilaridade da rede bancária lhe permite atingir praticamente a totalidade dos municípios do país, dando-lhe condições de atuar com eficácia nas micro e pequenas empresas e nos empreendimentos de agricultura familiar.

Cabe aos grandes bancos adotar iniciativas voltadas para as pequenas empresas, considerando não apenas sua grande potencialidade econômica, mas também o papel que seu crescimento pode representar para a economia como um todo. Por exemplo, a abertura de uma linha especial de financiamento, com juros subsidiados, vinculada a um programa de inserção de micro e pequenas empresas no mercado formal, pode ter uma grande repercussão social. Por outro lado, essa medida pode representar para os bancos a construção de uma carteira de clientes com grande capacidade de crescimento, que pode agregar lucros e valores positivos à imagem da instituição.

As grandes empresas podem contribuir muito para minimizar essas dificuldades, começando por realizar os pagamentos a seus pequenos fornecedores em prazos reduzidos e oferecendo condições favoráveis a seus pequenos clientes. Podem também facilitar o acesso deles ao crédito, proporcionando adiantamentos e participando como parceira ou avalista em projetos de financiamento.

## Políticas Públicas

Além de um regime fiscal e tributário próprio, as micro e pequenas empresas necessitam do apoio de políticas públicas que visem dinamizar seus negócios e evitar a concorrência predatória. Cabe aos empresários de pequeno porte reivindicar essas políticas, inclusive a concessão de subsídios para pesquisa e tecnologia, gestão, saúde e segurança no trabalho, compras governamentais, comércio exterior e qualificação dos trabalhadores. Outro aspecto fundamental é o acesso diferenciado a recursos para investimentos. Para tanto, tem sido proposta a criação de políticas de “crédito solidário”, por meio de cooperativas de crédito e instituições de microcrédito.

As pequenas empresas de base tecnológica são consideradas importantes agentes de inovação. A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) mantém o Programa de Inovação Tecnológica em Pequenas Empresas (Pipe), que já teve 261 projetos aprovados, em 54 municípios paulistas, com investimentos de 48 milhões de reais.

Recentemente, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o Ministério da Ciência e Tecnologia e a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) assinaram um protocolo para a formulação de um programa visando o apoio ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas de base tecnológica.

A iniciativa busca tornar a economia brasileira mais competitiva no cenário internacional, consolidando canais que transfiram para as pequenas empresas do

setor produtivo o conhecimento gerado em centros de pesquisa. Segundo o BNDES, a linha de financiamento para o programa de incentivo às micro e pequenas empresas de desenvolvimento de tecnologia pode disponibilizar recursos entre 500 milhões e 1 bilhão de reais, à medida que houver demanda.

Pesquisa do Ministério da Ciência e Tecnologia no setor industrial revelou que, entre 1998 e 2000, 31,5% das empresas instaladas no Brasil implementaram algum tipo de inovação, sendo 6,3% em produtos, 13,9% em processos e 11,3% em produtos e processos. A taxa de inovação, porém, é muito mais expressiva nas empresas de grande porte e chega a 75,6% entre aquelas com 500 funcionários ou mais. Das maiores empresas, 79,9% declararam realizar continuamente pesquisa e desenvolvimento, enquanto nas de menor porte esse percentual é de apenas 27,8%. No setor industrial, 68% das grandes empresas contratam pessoas em regime de exclusividade no setor de pesquisa e desenvolvimento. Nas de menor porte, esse percentual é de apenas 16%.

## O Estágio Atual das Relações

Na elaboração desta publicação, o Instituto Ethos realizou uma consulta dirigida a grupos de grandes e de pequenas empresas, buscando obter algumas indicações do estágio atual do relacionamento entre elas. No total, 46 empresas enviaram suas respostas, compondo um quadro que, em certos aspectos, surpreende e mostra que muitos avanços ainda são necessários para aprimorar o relacionamento entre empresas grandes e pequenas.

Entre as maiores empresas participantes da consulta, há diversos setores representados: automotivo, financeiro, de alimentos, *agribusiness*, de comunicação, de telefonia, da construção civil, de consultoria, eletroeletrônico, de produtos de higiene, petroquímico, de saúde e siderúrgico. As micro e pequenas que responderam atuam nos setores de alimentos, de assessoria ambiental, de comunicação e propaganda, de confecção, de consultoria de gestão, de contabilidade, de desenhos industriais, de informática, de telecomunicações, de turismo e de metalurgia.

O levantamento permitiu constatar que, das empresas de grande porte consultadas, apenas 22% mantêm políticas de relacionamento articulando diversas iniciativas voltadas especificamente para seus micro e pequenos fornecedores e clientes. Embora várias empresas mantenham iniciativas isoladas, a maioria não destina nenhum tratamento particular a esse segmento, e os cadastros de seus fornecedores nem mesmo registram seu porte ou número de funcionários.

Os dados reforçam a importância de as grandes empresas incorporarem rotinas que lhes permitam conhecer melhor as micro e pequenas empresas com as quais se relacionam. Assim, poderão ter acesso a informações como o número de funcionários das empresas, as condições de trabalho que elas oferecem e o volume de negócios que realizam. Sem conhecer seus pequenos parceiros, as grandes empresas não têm como desenvolver políticas e práticas preferenciais dirigidas a eles.

Apresentamos a seguir algumas das iniciativas e preocupações levantadas na consulta que fizemos às empresas sobre a qualificação do relacionamento entre os grandes e pequenos empreendimentos.

## O Valor dos Pequenos Parceiros

Embora a maioria das grandes empresas não ofereça um tratamento específico para as MPE, boa parte delas considera muito importantes as contribuições dos pequenos parceiros para seus negócios. É o que indicam as respostas à consulta. Diversas grandes empresas valorizam o fato de seus pequenos parceiros lhes permitirem manter-se focadas em seu negócio principal, sem ter de desviar recursos para áreas em que não têm especialização. Destacam também que, muitas vezes, pequenas prestadoras de serviço repassam *know-how* para áreas especializadas das grandes empresas.

Outro aspecto ressaltado foi a flexibilidade dos pequenos fornecedores, que lhes possibilita customizar o atendimento e manter agilidade nas entregas, mesmo nas situações em que os pedidos variam de volume e frequência. Foi relatado que muitos deles conseguem responder com rapidez e eficiência diante da necessidade de fornecimentos especiais ou de emergência. O padrão de qualidade de produtos e serviços oferecidos também é mencionado pelas grandes empresas como um atributo importante de seus parceiros de micro ou pequeno porte, assim como a maior facilidade nas negociações de preço e nos processos de decisão. Foi citada ainda a atuação em mercados regionais e locais.

## Tratamento Diferenciado

Entre os casos de grandes corporações que dedicam tratamento especial a pequenas empresas, a consulta apontou o de uma rede de TV na qual o crédito para as micro e pequenas agências e anunciantes de pequeno porte pode ser aprovado, até determinado limite, pelo próprio profissional de vendas. Também são oferecidas propostas comerciais com descontos diferenciados para esses clientes. Já uma grande empresa da cadeia automotiva prevê em sua

política para pequenos clientes, que atuam como revendedores autorizados, a concessão de melhores condições, maiores prazos de pagamentos e a oferta de suporte comercial e técnico.

Os bancos, pela natureza de seu negócio, costumam saber quais entre seus clientes são pequenas e microempresas. Mas só recentemente vêm ganhando força iniciativas e produtos bancários específicos para MPE, como as carteiras de microcrédito. Ao mesmo tempo, as agências bancárias geram intenso relacionamento com pequenos negócios localizados ao seu redor, mas nem sempre há uma política do banco para orientá-las.

De todo modo, percebe-se pela consulta que há uma preocupação das empresas maiores em manter relações de boa vizinhança com os pequenos empreendimentos que fazem parte da comunidade em que elas estão presentes. Mas ainda há o que caminhar para chegar à consciência de que esse é um espaço em que se pode desenvolver a responsabilidade social empresarial.

## Regras Mais Favoráveis

A necessidade de mudanças na legislação para criar condições de viabilidade e crescimento para os pequenos empreendimentos foi destacada por algumas das grandes empresas consultadas. Em sua visão, o governo federal precisa promover alterações nas regulamentações de modo a facilitar o funcionamento das MPE, desonerando-as de boa parte dos custos administrativos e financeiros, em geral muito elevados para seu porte.

Essas empresas consideram que a adoção de uma política governamental de estímulo às MPE retiraria da informalidade uma grande quantidade de negócios irregulares, que hoje não têm margem suficiente para cumprir as exigências de âmbito federal, estadual e municipal. Segundo uma delas, o papel que cabe às grandes empresas nessa questão é usar seu poder de influência, inclusive pela mobilização de suas entidades empresariais, para ajudar o governo a agir nessa direção.

## Critérios de Seleção e Contratação

Cerca de um terço das grandes empresas que responderam à consulta utiliza critérios de responsabilidade social para contratar e avaliar fornecedores de pequeno porte. As práticas nesse sentido são bastante variadas. Há empresas que solicitam aos micro e pequenos fornecedores que subscrevam um código de ética. Há também aquelas que incluem nos contratos assinados com fornecedores e clientes cláusulas em que o contratado se compromete a não utilizar mão-de-obra infantil, por exemplo.

Outras empresas avaliam se seus fornecedores, inclusive micro e pequenos, têm compromisso explícito com os valores da responsabilidade social. Algumas estabelecem em sua política de contratação que, entre fornecedores que ofereçam condições semelhantes de preço e qualidade, deve-se optar por aqueles que apresentem ações voltadas para a responsabilidade social, como postura ética, projetos ambientais e respeito aos direitos humanos e trabalhistas.

## Transferência de Tecnologia e Capacitação

Quase metade das grandes empresas da amostra declarou manter ações pontuais voltadas para transferência de tecnologia e capacitação da mão-de-obra de fornecedores e clientes, entre os quais os de pequeno porte. Algumas apóiam programas de desenvolvimento de fornecedores mantidos por suas entidades setoriais.

Muitas vezes a incorporação de tecnologia por uma grande empresa requer adequação tecnológica compatível de seus pequenos fornecedores. Algumas grandes empresas consultadas relatam que, nessas situações, procuram incorporar ou negociar com eles os custos desse processo. Uma delas financiou a compra de equipamentos de informática para todos os pequenos fornecedores.

Entre as grandes empresas consultadas, há exemplos de iniciativas de capacitação gerencial de pequenos fornecedores visando a adoção de práticas responsáveis de gestão. Há também casos em que o setor administrativo da grande empresa dá assessoria para a montagem de planilhas de custos e consultoria técnica para a aquisição de materiais e equipamentos.

## Verificação das Condições de Trabalho

Os resultados da consulta mostram que é relativamente baixo (29%) o percentual de grandes empresas que verificam se os empregados dos micro e pequenos fornecedores que atuam como terceirizados em suas dependências recebem benefícios e condições de trabalho semelhantes aos de seus próprios funcionários. Algumas acompanham periodicamente a situação de seus pequenos fornecedores na Receita Federal e verificam o recolhimento do FGTS.

Uma das grandes empresas consultadas descreveu a iniciativa que tomou no sentido de equiparar as condições de trabalho dos terceirizados às de seus funcionários. Ao verificar o alto índice de analfabetismo entre os empregados de seus fornecedores, a empresa desenvolveu um programa de alfabetização que beneficiou todos eles.

## A Percepção das Micro e Pequenas Empresas

Na opinião das MPE consultadas, as exigências dos clientes de grande porte ainda se concentram no preço e na qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Mas é possível identificar uma progressiva valorização de aspectos ligados à confiança e à sustentabilidade das parcerias.

Há avanços também em termos de transparência. A maioria (70%) das pequenas empresas que participaram da consulta declarou que os critérios de seleção e avaliação de parceiros têm sido previamente explicitados pelas grandes empresas.

## Relação Saudável e Equilibrada

A consulta feita às pequenas empresas revelou que pelo menos parte delas ainda se sente subordinada à lei do mais forte em suas relações com algumas grandes empresas e acha que esses parceiros são muito exigentes e muito infiéis. Dizem também que eles não cumprem o que exigem dos pequenos fornecedores ou clientes. A imposição de sucessivas reduções de custo ou da margem de lucro, segundo os relatos, dificulta muito as condições de sustentabilidade dos pequenos negócios.

Nas respostas à consulta, há também relatos de tratamento discriminatório por parte de funcionários de grandes empresas em relação a pequenos empreendedores, emperrando negociações, retendo informações e, às vezes, inviabilizando negócios. Em razão disso, sugere-se que as grandes empresas informem os princípios de relacionamento socialmente responsável aos funcionários que mantêm contato direto com as empresas de pequeno porte.

Segundo uma pequena empresa consultada, as grandes podem cuidar melhor da relação com seus pequenos parceiros, começando por assegurar os pagamentos em prazos favoráveis, e que sejam respeitados. A empresa relata que, se um grande cliente seu não cumpre o prazo de um pagamento, ela pode se tornar inadimplente com seus próprios fornecedores, arcando com o desgaste e os prejuízos que essa situação acarreta.



# O QUE PODE SER FEITO



---

Indicadores de Responsabilidade Social e o  
Relacionamento entre Grandes e Pequenas Empresas

# Indicadores de Responsabilidade Social e o Relacionamento entre Grandes e Pequenas Empresas

Para desenvolver um programa de melhoria do relacionamento, grandes e pequenas empresas podem tomar os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial como referência de soluções e avanços nesse sentido. Os Indicadores Ethos são uma ferramenta de avaliação e planejamento da gestão voltada para a responsabilidade social empresarial e podem oferecer um roteiro de ações de aprimoramento dos negócios entre grandes e pequenas empresas.

São apresentadas a seguir algumas sugestões que podem ser incorporadas a esse relacionamento, segundo os temas Valores e Transparência, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores e Clientes, Comunidade e Governo e Sociedade. A maioria das propostas sugeridas aplica-se, indistintamente, a grandes e pequenas empresas. Outras são dirigidas diretamente às grandes empresas, mas — por isso mesmo — interessam às MPE, pois também é seu papel buscar (e, às vezes, exigir) que seus grandes parceiros valorizem o relacionamento.

## Valores e Transparência

### Explicitar os valores e princípios éticos

É importante que grandes e pequenas empresas explicitem, em seu relacionamento, os valores e princípios éticos que orientam suas ações e formam a base de sua cultura organizacional. Os contratos devem expressar a busca de uma relação equilibrada e transparente, que traga benefícios para ambas as partes. Também podem estabelecer cláusulas de responsabilidade social empresarial nas quais esteja explícito o compromisso com a geração de impactos sociais e ambientais positivos e com o cumprimento das leis.

### Comprometer a direção

Nas grandes empresas, a implantação de políticas de fortalecimento de pequenos fornecedores e clientes deve ser um compromisso assumido por sua direção. Mais do que isso, é necessário que essa postura seja entendida e disseminada por todo o quadro de funcionários, destacando-se sua preocupação com aspectos sociais como a geração de empregos e a distribuição de renda.

### Garantir diálogo e confiança

Manter o diálogo é imprescindível para diminuir as tensões que frequentemente se estabelecem no relacionamento entre grandes e pequenas empresas. Desse modo, é possível transformar expectativas geradas pela falta de informação e interlocução em metas a serem alcançadas, eliminando assim a insegurança de ambas as partes. Compartilhar e negociar objetivos torna a parceria sólida, baseada na confiança mútua, e fortalece o negócio.

## Apresentar o planejamento estratégico

Para a grande empresa, prestar contas de suas atividades, estratégias de gestão, metas atingidas, dificuldades e problemas enfrentados impacta benéficamente seu relacionamento com todos os públicos e fortalece sua governança interna. Na relação com pequenos fornecedores e clientes, é possível criar mecanismos de participação desses parceiros em seu planejamento a partir de programas específicos, dividindo-se com eles os riscos e benefícios de práticas desenhadas conjuntamente.

## Esclarecer os compromissos a serem cumpridos

A programação conjunta referente a ações, prazos e metas amplia a capacidade das pequenas e microempresas de cumprir os compromissos assumidos com as grandes. Para que isso se viabilize, é preciso estabelecer — de comum acordo — sistemas permanentes de avaliação e monitoramento dos processos envolvidos, possibilitando identificar antecipadamente possíveis falhas. Empresas de grande porte podem estimular, por meio de premiação, o bom desempenho de seus parceiros.

## Incentivar práticas socialmente responsáveis

As grandes empresas podem atuar como indutoras de práticas de responsabilidade social empresarial nas pequenas, e vice-versa. A partir de acordos entre as partes, pode-se desenvolver programas visando a elaboração de balanços sociais das empresas parceiras, a definição de regras éticas e transparentes de relacionamento com os concorrentes e a incorporação de outros grupos interessados no relacionamento. Além disso, as grandes podem transferir tecnologias de gestão e orientar seus micro e pequenos fornecedores a procurar instituições como o Sebrae para desenvolver essas e outras técnicas.

## Atuar conjuntamente em projetos comunitários

A parceria nos negócios pode abranger também a atuação conjunta em projetos de responsabilidade social empresarial voltados para a comunidade, o meio ambiente e organizações sociais. Muitas empresas têm sido convidadas por outras com as quais se relacionam a participar de programas sociais, vinculados ou não à sua atividade principal.

## Público Interno

### Envolver os funcionários na política de relacionamento

É imprescindível que todos os funcionários de grandes empresas que realizam as relações comerciais com pequenos fornecedores e clientes participem da formulação de políticas voltadas para melhorar esse relacionamento. Muitas vezes, é preciso mudar culturas arraigadas em áreas da empresa que tradicionalmente atuam visando apenas objetivos próprios. Por isso, a preparação e orientação das chefias envolvidas é fundamental.

### Oferecer apoio e consultoria

É papel das grandes e médias empresas socialmente responsáveis voltar-se para seus parceiros, principalmente os de pequeno porte, investindo em seu desenvolvimento sustentável. Empresas bem assessoradas produzem mais e melhor, e contribuem para o estabelecimento de uma relação ganha-ganha entre os envolvidos. Assim, a grande empresa pode oferecer aos pequenos parceiros serviços de apoio e orientação para o cumprimento dos critérios de contratação exigidos por ela, em áreas como a contábil e a fiscal, por exemplo, ou em segurança no trabalho e instalações sanitárias, utilizando para isso a experiência de seus próprios funcionários.

## Divulgar a política de relacionamento

A grande corporação que estabelece uma política de relacionamento preferencial com micro e pequenas empresas deve divulgá-la por canais de comunicação acessíveis e eficientes. Pode, por exemplo, noticiar nos veículos de comunicação interna as atividades realizadas por seus pequenos parceiros ou convidar os funcionários dessas empresas para os eventos que realiza.

## Incluir o empreendedorismo na política de demissões

Outra prática socialmente responsável que a grande empresa pode implementar é incorporar ao seu programa de demissões estímulo e orientação aos demitidos para a formação de micro e pequenas empresas cujas atividades estejam vinculadas à cadeia produtiva da organização. Dessa maneira, a redução de pessoal pode significar menor número de desempregados. O estímulo à constituição de micro e pequenas empresas pelos ex-funcionários deve ser acompanhado da oferta de cursos promovidos pela própria organização ou por instituições como o Sebrae e o Serviço Nacional da Indústria (Senai), capazes de assessorar o candidato a pequeno empresário quanto aos requisitos para formalização da empresa, escolha do ramo de atividade e obtenção do capital inicial e dos equipamentos necessários.

## Meio Ambiente

### Promover o descarte seguro

O planejamento elaborado conjuntamente por grandes empresas e pequenos fornecedores deve promover o descarte seguro de resíduos. Todos os esforços das empresas socialmente responsáveis devem ser despendidos para minimizar os impactos negativos que suas atividades causam ao meio ambiente. Esses esforços devem estender-se também a todos os que atuam na cadeia produtiva em que a empresa está inserida.

## Estimular a reciclagem e o reuso de materiais

Programas de reciclagem de materiais e aproveitamento de sobras de produção podem ser implementados de modo articulado entre grandes empresas e seus pequenos parceiros. Pequenas empresas clientes podem ser envolvidas por seus grandes fornecedores em ações pedagógicas e na criação de postos de recolhimento de materiais.

## Racionalizar o uso de insumos

Promover o uso racional de insumos, como energia elétrica, água potável e matérias-primas, também faz parte da responsabilidade social e ambiental. Atuações conjuntas entre grandes e pequenas empresas podem resultar em campanhas de grande eficácia, tanto internamente quanto na comunidade local.

## Diversificar ações ambientais

Em muitas situações, medidas tomadas para promover a melhoria das condições ambientais extrapolam os muros da empresa. Assim, podem desdobrar-se em parcerias para a criação de pequenos empreendimentos pela comunidade na qual a empresa está inserida. Atividades como coleta seletiva de lixo, reciclagem e reuso de materiais abrem oportunidades de negócio, disseminam a educação ambiental e estimulam a organização da sociedade para evitar o desperdício e a degradação ambiental. Além de promover a inclusão social, essas ações contribuem para a preservação do meio ambiente.

## Fornecedores

### Identificar e qualificar os micro e pequenos fornecedores

Muitas empresas de médio e grande porte mantêm uma política de atendimento voltada para seus fornecedores. Poucas, no entanto, identificam quais entre eles são micro e pequenos empreendimentos, quantos são, que atividades desenvolvem e qual é o impacto de sua atuação nos resultados do negócio.

### Manter um relacionamento diferenciado

É preciso atentar para as condições específicas dos pequenos fornecedores. Exigências contratuais corriqueiras para grandes empresas podem representar um custo excessivo para as pequenas, e eventualmente até inviabilizar a concretização de parcerias. Reduzir os prazos dos pagamentos e garantir sua pontualidade, assim como adequar os prazos de entrega à capacidade dos fornecedores, são medidas vitais para a saúde financeira dos pequenos empreendimentos, tradicionalmente com baixo ou nenhum capital de giro.

### Definir critérios de avaliação de fornecedores de pequeno porte

Os critérios para seleção e avaliação de pequenas e microempresas devem ser específicos, adequados às suas condições e conhecidos por todas as partes envolvidas. Critérios de responsabilidade social, como a proibição do trabalho infantil na cadeia produtiva e a adoção de padrões ambientais, além do cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal, são exigências mínimas que devem ser cumpridas por todas as empresas socialmente responsáveis, independentemente de seu porte.

## Orientar e dar apoio aos processos de adequação dos parceiros

Não basta, porém, que as grandes empresas exijam o cumprimento de requisitos de responsabilidade social. Elas podem ir além, estimulando e orientando os potenciais fornecedores a se adequar às exigências. Dar-lhes informações, esclarecer suas dúvidas e, principalmente, encaminhá-los a instituições que ofereçam programas de apoio e de desenvolvimento, como o Sebrae, pode ser decisivo para que micro e pequenos empreendimentos consigam credenciar-se como socialmente responsáveis.

## Oferecer prazos para adaptação a novas exigências

Em situações de mudança de diretrizes e exigências por parte das grandes empresas, é importante dar prazo para que os micro e pequenos empreendimentos que já são parceiros possam adaptar-se às novas condições. Além disso, é necessário dar suporte a essas MPE, assegurando seu desenvolvimento.

## Estabelecer condições semelhantes para terceirizados

As grandes empresas devem assegurar-se de que seus fornecedores de mão-de-obra terceirizada, especialmente as pequenas e microempresas, oferecem a esses funcionários condições de saúde, segurança e benefícios, como alimentação e transporte, equivalentes às que têm os funcionários regulares com os quais eles convivem no ambiente de trabalho. A grande empresa pode, por exemplo, negociar contratos de assistência médica que incluam planos para os funcionários terceirizados.

## Promover o desenvolvimento dos pequenos fornecedores

Uma grande empresa socialmente responsável deve investir em seus micro e pequenos fornecedores, oferecendo atividades conjuntas de treinamento e levando em conta, nas negociações que realiza com eles, os requisitos para seu crescimento futuro. Também pode incentivar e facilitar o envolvimento desses fornecedores em projetos sociais e ambientais.

## Estimular a inclusão social e a diversidade

O desenvolvimento de programas internos de diversidade pelas grandes empresas pode servir de exemplo e influenciar a cultura de pequenos parceiros. Elas podem também estabelecer parcerias com ONGs e empresas especializadas na inclusão de micro e pequenos fornecedores tradicionalmente excluídos do mercado formal de trabalho. Essas organizações buscam identificar empresas de pequeno porte pertencentes a afro-descendentes, a pessoas com deficiência ou constituídas por populações indígenas, promovendo sua qualificação e viabilizando sua inclusão econômica por meio da realização de contratos com outras empresas.

## Consumidores e Clientes

### Comportar-se de forma ética nas negociações com clientes

Dependendo de seu ramo de atuação, grandes empresas têm nos pequenos empreendimentos uma parcela importante de seus principais compradores. É o caso dos fabricantes de produtos alimentícios, cigarros e bebidas, que distribuem seus produtos em bares, mercearias e padarias. Em muitas situações, entretanto, esses pequenos clientes sofrem a pressão do poder econômico dos fabri-

cantes ou distribuidores, a exemplo da “venda casada”, da cota mínima para aquisição de produtos e de condições rígidas de pagamento. Um relacionamento empresarial socialmente responsável deve incorporar condições de fornecimento justas que promovam a sustentabilidade dos pequenos clientes.

## Manter canais de comunicação abertos

Pequenos clientes e fornecedores de grandes empresas devem ter seu acesso a elas facilitado por canais eficientes de comunicação. Também lhes deve ser oferecida a possibilidade expressa de recorrerem a instâncias hierarquicamente superiores em caso de impasse ou conflito. Essa pode ser uma forma importante de assegurar aos micro e pequenos clientes o encaminhamento de reclamações, sugestões e denúncias. A comunicação entre grandes e pequenas empresas deve ter como objetivo criar uma cultura de responsabilidade e transparência no relacionamento.

## Comunidade

### Minimizar os impactos negativos da instalação da empresa

Ao instalar-se numa determinada região, as grandes empresas afetam o meio ambiente e toda a rede de negócios ali estabelecida. É importante que essas organizações realizem estudos prévios e tomem medidas que permitam minimizar os impactos negativos causados, preocupando-se especialmente com os micro e pequenos negócios existentes. Nesse processo, é comum que pequenas empresas sejam expulsas ou tenham seus negócios inviabilizados. Implementar política de apoio e suporte a esses empreendimentos pode fazer a diferença e permitir a adequação e sustentabilidade dos que já estavam instalados no local.

## Apoiar os pequenos negócios do entorno

As pequenas e microempresas de determinado local muitas vezes dão suporte às atividades de uma grande empresa ali instalada. É o caso, por exemplo, de restaurantes, lanchonetes e padarias que servem refeições para os funcionários dessa empresa. Para esses pequenos estabelecimentos, ela poderia contratar um nutricionista para ajudar a elaborar cardápios balanceados e fornecer orientações de segurança alimentar. Pequenas compras de materiais e suprimentos também poderiam ser dirigidas a esses fornecedores.

## Realizar pesquisas para identificar as demandas locais

As grandes empresas socialmente responsáveis devem estar atentas às demandas da comunidade em que estão inseridas. Elas podem patrocinar levantamentos no entorno para identificar aquelas que possam ser atendidas por pequenos negócios já existentes. Empreendimentos como lanchonetes, restaurantes, padarias, farmácias e papelarias podem suprir necessidades tanto da empresa quanto de toda a comunidade.

## Incentivar novos negócios

Também para atender às demandas da comunidade, a empresa pode incentivar a criação de pequenos estabelecimentos, utilizando a própria mão-de-obra disponível no local e apoiando seu treinamento. Outra alternativa é participar da vida associativa da comunidade realizando projetos sociais e de apoio a políticas públicas, em parceria com pequenas empresas locais.

## Estimular o trabalho voluntário

Os convênios estabelecidos entre grandes e pequenas empresas podem incluir também o estímulo ao trabalho voluntário. A atuação conjunta de funcionários de empresas parceiras na comunidade pode potencializar projetos comunitários de apoio a educação, primeiro emprego, cuidados com o meio ambiente, treinamento e capacitação profissional, inclusão digital etc.

## Governo e Sociedade

### Manter-se dentro da conformidade legal

As relações entre grandes e pequenas empresas devem ter como princípio ético o cumprimento das obrigações legais por ambas as partes. Recolher impostos e tributos, registrar seus funcionários e não se envolver em negociações fraudulentas são comportamentos exigidos de todas as empresas, independentemente de seu tamanho ou atividade, devendo existir espaço para o debate de situações que requeiram medidas corretivas.

### Rejeitar práticas de corrupção e propina

O combate à corrupção deve constar como princípio básico em qualquer relacionamento empresarial. Manter a proibição de favorecimento a agentes do poder público, divulgando essa prática interna e externamente nas empresas com as quais se relacionam, é fundamental no posicionamento ético e transparente das empresas socialmente responsáveis. O pagamento de comissões deve ser orientado por políticas claras, que explicitem previamente os valores e as condições em que ele deve ocorrer.



# O QUE ESTÁ SENDO FEITO



Métodos e Instrumentos

Iniciativas de Aprimoramento das Relações

**E**ste capítulo trata de temas específicos relativos a iniciativas que trazem impactos importantes no relacionamento entre grandes e pequenas empresas. Mesmo para organizações em que as ações aqui relatadas não sejam aplicáveis, sua análise proporciona uma reflexão sobre a maneira como diferentes aspectos da gestão trazem consequências para o tipo de relacionamento abordado nesta publicação.

# Métodos e Instrumentos

## Certificação

A ampliação em nível mundial do movimento de responsabilidade social empresarial tem sido acompanhada pela ação de consumidores, de investidores, de clientes e da mídia. Em muitas situações, esse conjunto de atores vem se mobilizando para obter das corporações multinacionais o compromisso de observância dos princípios éticos fundamentais em toda a cadeia produtiva, sobretudo no que diz respeito aos direitos humanos dos trabalhadores. Esse processo tem levado à criação de normas e padrões internacionais, voltados para aspectos essenciais do comportamento das empresas, como as normas ISO, a SA8000 e o padrão AA1000.

A adesão de grandes corporações a processos de certificação tem gerado importante espraio dos valores e práticas socialmente responsáveis. Entretanto, sua adequação às normas de certificação acaba produzindo impactos em sua relação com pequenas empresas, especialmente nos aspectos relativos ao monitoramento das cadeias produtivas e de todos os parceiros envolvidos.

Ao implantar tais normas, a grande empresa deve ter o cuidado de evitar que seu processo de certificação se torne mera imposição de exigências para as pequenas empresas com as quais ela se relaciona. Para isso, é necessário desenvolver um processo conjunto de implementação de práticas socialmente responsáveis.

A SA8000 é o primeiro padrão internacional de certificação social que procura garantir melhores condições de trabalho. Evoca os principais direitos trabalhistas e certifica seu cumprimento em toda a cadeia produtiva de que a empresa participa, por meio de auditores independentes. Baseia-se nas normas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Declaração Universal dos Direitos Humanos e na Declaração Universal dos Direitos da Criança. O selo de certificação tem validade por um ano, e para renová-lo é necessário passar por auditorias semestrais.

AA1000 (AccountAbility 1000) não é uma norma de certificação, mas um padrão de responsabilidade social empresarial que busca promover a implementação de sistemas de gestão éticos e transparentes por meio de uma aprendizagem contínua, envolvendo as partes interessadas em todas as etapas.

## SA8000

Desenvolvida pela Social Accountability International (SAI), organização governamental com sede em Nova York, nos Estados Unidos, a SA8000 (Social Accountability 8000) é uma norma internacional que busca garantir os direitos básicos dos trabalhadores.

A elaboração do padrão SA8000, finalizado em 1997, foi impulsionada por denúncias de utilização de mão-de-obra infantil e escrava na indústria chinesa de brinquedos, principal fornecedora das redes americanas de varejo. A norma trata de questões como mão-de-obra infantil, segurança e saúde do trabalhador, liberdade de associação, discriminação, remuneração e horas extras, além de estabelecer critérios éticos balizadores das ações e relações da empresa com os públicos com os quais interage — funcionários, consumidores, fornecedores e a comunidade. Seu objetivo final é influenciar a efetivação desses valores em todos os elos dessa cadeia.

A SA8000 é estruturada em moldes similares à ISO 9000 (Sistema de Gestão da Qualidade) e à ISO 14000 (Sistema de Gestão Ambiental). A semelhança facilita sua implementação por empresas que já conhecem os outros sistemas. A norma é considerada uma importante referência para um tipo de consumidor cada vez mais freqüente nos principais mercados do mundo, que faz questão de saber como o artigo ou serviço que está adquirindo foi produzido, rejeitando aqueles que possam incorporar procedimentos contrários aos princípios de responsabilidade social.

Além de proteger a reputação das empresas e a integridade de suas marcas, a SA8000 possibilita a expressão de seus valores éticos e de seu envolvimento social nas relações com todos os parceiros. A norma exige que a empresa cumpra as leis nacionais e outras que lhe sejam aplicáveis, inclusive os compromissos voluntariamente assumidos. No Brasil, em particular, deve-se dar especial

atenção às leis que compõem a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT). Além disso, a empresa deve respeitar convenções e recomendações internacionais.

Por guiar-se pelas técnicas de auditoria preconizadas nas normas ISO, a certificação com base na SA8000 considera fundamentais a implementação de ações preventivas e corretivas, o incentivo à melhoria contínua e o foco na documentação que comprove a eficácia desse sistema de gestão.

## Principais pontos da SA8000

### **Trabalho infantil**

É proibida a contratação de crianças menores de 15 anos ou abaixo da idade mínima estabelecida pela legislação local (o que for mais restritivo). Se no momento da certificação a empresa tiver funcionários abaixo da faixa etária permitida, não poderá demiti-los, devendo, nesse caso, assegurar sua educação e garantir que eles não serão submetidos a trabalhos danosos a sua saúde e desenvolvimento. Somados, o horário de trabalho e de permanência na escola e o tempo de transporte não poderão exceder 10 horas por dia.

### **Trabalho forçado**

A empresa não deve, de forma alguma, estar envolvida ou apoiar a utilização de trabalho forçado. Os trabalhadores não poderão ter seus documentos retidos nem ser obrigados a fazer depósitos como condição para admissão.

### **Liberdade de associação e direito à negociação coletiva**

Deve-se proteger o direito dos trabalhadores de formar sindicatos e afiliar-se a grupos organizados.

### **Discriminação**

É proibida a discriminação baseada em cor, nacionalidade, religião, deficiência física, gênero, orientação sexual ou afiliação a sindicato ou partido político.

### **Horário de trabalho**

A jornada normal deverá ser de 44 horas semanais. As horas extras devem ser voluntárias e ter caráter temporário, não devendo exceder 12 horas por semana.

### **Práticas disciplinares**

A norma proíbe punição física, coerção e abuso verbal no uso da disciplina, bem como o pagamento de multas por não-cumprimento de metas. A empresa também deve coibir comportamentos, gestos, linguagem e contato físico que sejam ameaçadores, abusivos, exploratórios ou sexualmente coercitivos.

### **Segurança e saúde**

A empresa deve proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável, que inclua acesso a água potável, banheiros limpos, equipamentos de segurança e treinamento para usá-los, incentivando medidas relativas à prevenção de acidentes e de danos à saúde.

### **Comunicação**

A política de responsabilidade social deve ser documentada, implementada e comunicada a todos os funcionários.

### **Sistema de gestão**

A empresa deve estabelecer uma política de responsabilidade social e procedimentos que permitam a contínua adequação da organização aos requisitos da gestão social, monitorando e registrando a melhoria contínua do sistema.

## AA1000

A norma AA1000 (Accountability 1000) é um padrão de responsabilidade social empresarial lançado em 1999 pelo Institute of Social and Ethical Accountability (Isea), organização não-governamental também conhecida apenas por AccountAbility, com sede em Londres, no Reino Unido, que regula formalmente o sistema e monitora o treinamento dos consultores em todo o mundo.

A empresa que adota a AA1000 se compromete a seguir um processo contínuo de ciclos de atividades. Cada ciclo tem como principais passos a definição de valores, o desenvolvimento de metas de atuação ética e social e a avaliação e comunicação do desempenho organizacional em relação a essas metas.

Assim, esse padrão encaminha as organizações ao desenvolvimento sustentável (ambiental, social e econômico) e constrói vantagens competitivas por meio da projeção de uma postura de responsabilidade social.

O grande diferencial da AA1000 em relação a outros sistemas de gestão é que ela propõe o envolvimento de todos os parceiros e partes impactadas. As opiniões dos diversos segmentos devem integrar o processo, orientando a definição das metas organizacionais e de indicadores de resultados para avaliar essas metas.

Esse processo de sistematização do envolvimento das partes interessadas legitima as práticas de responsabilidade social da empresa, tornando mais confiáveis as informações levadas a público por ela.

A evolução progressiva do desempenho social da empresa ocorre quando ela põe em prática os princípios da responsabilidade social corporativa, incluindo e considerando em suas decisões estratégicas a visão e opinião de todos os grupos envolvidos em suas atividades.

A norma AA1000 traz às organizações um sistema de gerenciamento da responsabilidade social e ética. O resultado da implantação gera uma imagem positiva e melhora o relacionamento da empresa com seus diferentes públicos.

## Comércio Justo

É a expressão utilizada no Brasil para identificar o movimento internacional chamado Fair Trade, que, além de justo, é um comércio ético e solidário, baseado em princípios como a erradicação do trabalho infantil e do trabalho escravo, a eliminação das discriminações relativas a raça, gênero e religião e a preservação da saúde das pessoas e do meio ambiente.

Nas relações dentro das empresas, e entre elas, o Comércio Justo significa a eliminação dos níveis de intermediação comercial especulativa, a garantia de pagamento justo aos pequenos produtores, o respeito aos direitos trabalhistas, às identidades históricas e às culturas locais e regionais, o estímulo ao surgimento de formas associativas e cooperativadas, o apoio ao desenvolvimento de ferramentas de conhecimento e de tomada de decisão e a garantia dos fluxos multidirecionais de informações entre os atores envolvidos num determinado processo. No mesmo sentido, a transparência na composição de preços para quem consome é fator importante do Comércio Justo e contribui para a divulgação dos valores ligados à solidariedade e à cidadania.

Baseado numa forma de relacionamento empresarial que busca expandir o acesso ao mercado para pequenos produtores, o Comércio Justo preconiza a eliminação de intermediários especulativos. Muito difundido na Europa e nos Estados Unidos, tem hoje uma significativa participação na vida econômica de vários países. É uma forma socialmente responsável de participar do desenvolvimento da economia, pois não olha somente para a qualidade dos produtos, mas também para a qualidade dos processos que os geraram.

Entre as principais características do Comércio Justo está a remuneração justa para quem produz. A empresa que adota essas práticas se preocupa com a saúde financeira de seus fornecedores e paga valores pelos produtos ou serviços que garantam o desenvolvimento deles e de seus colaboradores. Há grandes empresas que adotam prática inversa, utilizando sua estatura para pressionar os fornecedores a cobrar por seus produtos preços que, de tão baixos, não permitem a sobrevivência do negócio. O Comércio Justo inverte esse racio-

cínio, respeitando as margens de lucro relativas ao tamanho das empresas. Não é preciso dizer que também os pequenos fornecedores precisam lucrar para poder sobreviver e investir no aprimoramento de seu empreendimento. Ao permitir que esses pequenos negócios se desenvolvam, a grande empresa que contrata seus serviços está praticando o Comércio Justo e, ao mesmo tempo, incentivando o desenvolvimento da economia nacional e dando exemplo para que outras empresas façam o mesmo.

Há cada vez mais consumidores interessados em adquirir produtos de empresas que, em seus negócios, estejam preocupadas com os pequenos empreendimentos e com as empresas familiares. Esses consumidores vão buscar no Comércio Justo a garantia de que os processos de produção respeitam os pequenos produtores e seus negócios, atores fundamentais para o desenvolvimento sustentado da economia.

## Ouvidoria do Fornecedor

Várias empresas entendem que um bom relacionamento com os fornecedores é crucial para o andamento do negócio. Para facilitá-lo, decidiram contratar um ouvidor de fornecedores, também chamado de “*ombudsman*”, função responsável por experiências muito bem-sucedidas no trato com os consumidores.

O *ombudsman* do fornecedor é o profissional que tem o poder de efetivamente defender na empresa o pensamento de seus representados e garantir mudanças na organização de forma a manter sua competitividade.

Com funções semelhantes às do *ombudsman* do consumidor, ele funciona como um canal aberto e independente entre os fornecedores e a direção da empresa. Seu trabalho visa gerar mudanças de modo a melhorar esse relacionamento e a qualidade dos produtos e serviços prestados, objetivando a fidelização da empresa.

Essas mudanças têm impacto nos dois pólos. Além de detectar problemas e resolvê-los, o *ombudsman* faz recomendações no sentido de melhorar o produto ou serviço fornecido ou alterar procedimentos da empresa em relação aos fornecedores. Apesar do que pensam algumas empresas, as reclamações dos fornecedores costumam ser um sinal de seu interesse em dar continuidade à parceria.

O *ombudsman* tem como função acolher queixas e sugestões dos fornecedores, sendo também um elemento facilitador para micro e pequenos empreendedores no seu relacionamento com a empresa. Ele deve analisar cada problema separadamente, levando em consideração o tamanho da empresa fornecedora. As grandes empresas geralmente possuem mecanismos de defesa contra eventuais problemas. Por isso, o papel principal do *ombudsman* é dar voz aos micro e pequenos fornecedores, os quais podem ser o diferencial no produto ou no serviço prestado pela empresa contratadora e, conseqüentemente, um atrativo e fator de satisfação para os clientes.

A atuação do *ombudsman* deve ser orientada por princípios, que podem ser reunidos em um código de ética. Alguns desses princípios são: agir com transparência, integridade e respeito, estabelecendo um canal de comunicação aberto, honesto e objetivo; reconhecer a diversidade de opiniões; facilitar ao máximo o acesso do fornecedor à ouvidoria; e promover a reparação do erro cometido contra seu representado.

Um trabalho bem realizado por um *ombudsman* dá credibilidade à empresa. Com a experiência pioneira realizada pela rede de supermercados Pão de Açúcar, o *ombudsman* do fornecedor ganhou força no país.

O sistema de franquias consiste na cessão do uso do direito da marca do franqueador ao franqueado, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços, mediante remuneração direta ou indireta. Eventualmente, o franqueador cede também o direito de uso da tecnologia de implantação e administração de negócios por ele desenvolvida.

Hoje, operam no Brasil cerca de 56 mil franquias de 650 diferentes marcas. Ao contrário do que se imagina, 90% desse total são iniciativas nacionais. Com esse desempenho, o Brasil consolida sua posição mundial e se mantém como terceiro do mundo em número de franquias, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e do Japão. Apesar de não existirem pesquisas recentes sobre o perfil dos franqueados, é possível afirmar que a quase totalidade deles são micro e pequenas empresas.

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), o sistema apresentou em 2002 um crescimento de 12% em relação ao ano anterior, taxa considerada excepcional no contexto atual da economia brasileira, tendo movimentado cerca de 28 bilhões de reais. De 2000 para 2001, esse crescimento foi de 7%, maior que o do PIB nacional. O *franchising* já é responsável por cerca de 350 mil empregos em todo o país. De acordo com a ABF, os principais fatores que impulsionam esse crescimento são: a cultura empreendedora do povo brasileiro; a crise econômica e o desemprego, que têm estimulado profissionais a optar por investir seus recursos num negócio próprio; e a falta de crédito e de financiamento para o empresário, que torna a franquia a melhor opção para quem deseja expandir seu negócio mas não tem fôlego financeiro suficiente para fazê-lo sozinho.

No sistema de franquia, o sucesso da pequena empresa é diretamente proporcional à sustentabilidade do grande negócio. É uma relação de dependência mútua: para o franqueado, é fundamental contar com uma rede forte, que lhe dê o apoio necessário para que ele desenvolva seu empreendimento; já o franqueador sabe que é preciso ajudar o franqueado, dar treinamento e asses-

soria para que o negócio prospere e ajude sua rede de *franchising* a crescer. Não há nada pior para um franqueador do que ter uma das lojas franqueadas encerrando suas atividades.

Segundo os princípios da ABE, a ética e a transparência devem reger as relações entre franqueados e franqueadores. A confiança mútua é valorizada como forma de assegurar que as informações relevantes para os negócios sejam compartilhadas e discutidas por ambas as partes. A clareza de que sem transparência é impossível sustentar o crescimento das redes e dos franqueados faz do código de ética e do código de auto-regulamentação da entidade um dos principais instrumentos para garantir o sucesso dos negócios.

Entre outras obrigações, os códigos propõem que o franqueador forneça aos franqueados toda a informação e apoio necessários para o funcionamento e desenvolvimento do negócio objeto da franquia, como treinamentos e aperfeiçoamentos tecnológicos. Deve também manter comunicação eficiente com os franqueados, promovendo discussões e intercâmbio de idéias para melhorar a capacidade produtiva da rede. As obrigações do franqueado incluem fornecer ao franqueador todos os dados referentes ao negócio franqueado que possibilitem um controle eficaz do desenvolvimento da rede. Ao franqueado cabe também cumprir rigorosamente as normas e procedimentos definidos pelo franqueador com relação à operação da franquia e utilização da marca, e assegurar que seus sócios, funcionários, auxiliares ou prepostos sejam capacitados para as atividades que exercerão, tanto durante quanto após o treinamento oferecido pelo franqueador. Uma comissão de ética da ABE, de caráter consultivo, tem a função de se pronunciar não só nas questões de ordem ética como também sobre práticas comerciais que envolvam franqueadores e franqueados.

O Selo de Qualidade é um dos serviços mais importantes prestados pela ABE. Tem como principal objetivo incentivar a prática correta do *franchising* no Brasil, de acordo com os preceitos básicos que regem o sistema. O selo é uma das maneiras mais efetivas de avaliar a qualidade do apoio oferecido pela rede a seus franqueados. Para obtê-lo, a franquia deve preencher alguns requisitos que comprovem sua capacidade de praticar o *franchising* obedecendo às exigências do Código de Auto-Regulamentação da ABE.

Para o mercado em geral, adquirir produtos e serviços das empresas possuidoras dessa chancela significa vincular-se a uma marca responsável, idônea, séria, com credibilidade e transparência em seus negócios. Desde sua instituição, o Selo de Qualidade ABF tem trazido maior profissionalismo ao *franchising* brasileiro, elevando os patamares de ética e de boa conduta nas relações entre franqueadores e franqueados.

Além das relações entre as partes envolvidas no sistema de franquias, vale a pena ressaltar o potencial das redes de *franchising* na difusão das práticas de responsabilidade social. A capilaridade das redes traz aos franqueadores a possibilidade de proporcionar dimensão nacional a projetos e práticas que visem o desenvolvimento econômico sustentável e o enfrentamento das desigualdades sociais. Muitas ONGs que não têm estrutura nacional, por exemplo, estabelecem parcerias com franqueadores, permitindo que diferentes ações sociais e ambientais ganhem uma abrangência que dificilmente teriam sem o apoio das redes. Afinal, são 56 mil franquias espalhadas por todo o país.

## Iniciativas de Aprimoramento das Relações

Muitas empresas já incorporaram práticas de responsabilidade social no relacionamento com seus clientes e fornecedores. Especificamente quando se trata da relação entre grandes e pequenas empresas, observam-se resultados que beneficiam a todos os envolvidos. As experiências relatadas a seguir apontam várias possibilidades de aprimoramento dessas relações. Indicam, por exemplo, como as grandes empresas podem incentivar as pequenas a implementar práticas socialmente responsáveis em sua gestão. Ou como as pequenas mostram para seus grandes clientes e fornecedores que investir em seus parceiros de menor porte é cuidar do desenvolvimento do próprio negócio. Assim, grandes e pequenas percebem que suas ações, quando somadas, potencializam os respectivos empreendimentos e beneficiam toda a comunidade.

## Apoio ao Desenvolvimento e Sustentabilidade de Parceiros

*A Comgás, empresa distribuidora de gás natural sediada em São Paulo (SP), mantém um programa de gestão de fornecedores que objetiva ampliar a participação, habilitar e acompanhar o desempenho de seus fornecedores, desenvolvendo sua competitividade no mercado e garantindo melhores preços e qualidade superior de materiais ou serviços.*

*O trabalho é conduzido pela Diretoria Administrativa, que integra diferentes áreas da empresa, para dar sustentabilidade a todo o processo. Além de bons fornecedores, esse acompanhamento garante a continuidade dos negócios dos parceiros da empresa. Em reuniões periódicas, previstas em contrato, discutem-se diversos aspectos da relação, garantindo transparência nas negociações e a busca de soluções satisfatórias para ambos os lados.*

*Para que os fornecedores aprimorem constantemente sua gestão, o departamento jurídico da Comgás oferece palestras que os ajudam a administrar melhor suas obrigações legais e a ter consciência da importância de mantê-las rigorosamente em dia. A companhia sabe que sua sustentabilidade econômica depende também da sustentabilidade de seus fornecedores e parceiros.*

*A Comgás estimula o envolvimento de seus fornecedores em projetos sociais e ambientais. Alguns deles participam do programa Aprendiz Comgás, dando apoio material ou financeiro e sendo reconhecidos como “Amigos do Aprendiz Comgás”.*

*A atuação responsável em todos os segmentos e a busca pelo desenvolvimento mútuo também se fizeram presentes no Programa de Demissão Voluntária, em 1999, quando a Comgás ofereceu apoio aos optantes do programa que pretendiam administrar um negócio próprio, orientando-os a aplicar lucrativamente o valor da indenização. Foram realizadas consultorias individuais para que cada participante decidido a abrir um microempreendimento tivesse as informações necessárias para o sucesso de sua iniciativa e compreendesse a realidade do mercado, suas exigências e oportunidades. Além disso, esses ex-empregados fizeram gratuitamente um curso de 80 horas ministrado pelo Senai sobre gestão e administração de micro e pequenas empresas.*

### **COMGÁS – COMPANHIA DE GÁS DE SÃO PAULO**

**Paulo César Nunes de Souza,**

**diretor administrativo**

**Tel.: (11) 3177-5000**

**E-mail: [cdutra@comgas.com.br](mailto:cdutra@comgas.com.br) ou**

**[sbove@comgas.com.br](mailto:sbove@comgas.com.br)**

**Site: [www.comgas.com.br](http://www.comgas.com.br)**

## Certificação SA8000

*A De Nadai, localizada em Santo André (SP), é uma empresa que presta serviços no ramo alimentício. Visando aprimorar a relação com os fornecedores e estimular seu envolvimento com projetos ambientais e sociais, a empresa desenvolveu uma política de gestão baseada na certificação SA8000, norma internacional de conduta de empresas que reconhece seu comprometimento com a responsabilidade social empresarial no trato com os funcionários (ver página 52).*

*Entre as principais exigências da SA8000 estão a proibição de utilização de mão-de-obra infantil, a adoção de medidas de segurança e saúde do trabalhador, políticas de remuneração e liberdade de organização sindical. A De Nadai foi a primeira empresa do ramo alimentício no mundo a receber a certificação SA8000, em janeiro de 2000.*

*O processo desenvolvido pela empresa para a obtenção do selo incluiu um trabalho de conscientização de seus fornecedores. Para isso, a De Nadai elaborou um manual sobre a norma, explicando todos os requisitos a serem cumpridos para sua adequação. Também solicitou a formalização do comprometimento de todos os fornecedores com as exigências da certificação e verificou as dificuldades encontradas por eles para enquadrar-se. A empresa tomou então medidas para orientar e auxiliar os*

*fornecedores que não cumpriam integralmente os direitos trabalhistas dos funcionários, empregavam adolescentes ou tinham funcionários trabalhando com excesso de horas extras.*

*Atualmente, para ser um fornecedor da De Nadai é preciso cumprir rígidas normas de higiene e qualidade, compatíveis com as empregadas internamente na empresa. Ao receber mercadorias perecíveis, a empresa verifica as condições de embalagem, armazenamento e transporte dos produtos. Caso algum item esteja fora dos padrões, a carga é devolvida.*

*A SA8000, assim como as normas ISO 9002 e ISO 14000, prevê que os funcionários da empresa certificada recebam todas as informações necessárias para a compreensão do impacto de suas atividades na cadeia produtiva e, especialmente, do seu papel como agente e objeto de uma conduta com responsabilidade social. Para divulgar e disseminar os valores propostos pela SA8000 a seu público interno, a De Nadai utilizou quadros de avisos e distribuiu material explicativo.*

### DE NADAI

**Maurício de Barros Vasconcelos, gerente**

**de Desenvolvimento e Formação**

**Tel.: (11) 4972-7220**

**E-mail: mauricio@denadai.com.br**

**Site: www.denadai.com.br**

## Cidadania e Inclusão Digital

*A Agência Eletrônica (AE), pequena empresa de comunicação e marketing sediada em Brasília, especializou-se em prestar serviços para empresas com iniciativas voltadas para o terceiro setor e desenvolve projetos de responsabilidade social em comunidades do Mato Grosso.*

*Em 2002, a AE publicou a primeira edição da Revista da Sociedade Digital (RSD), veículo impresso destinado à divulgação de projetos de cidadania e das iniciativas do Programa Governo Eletrônico (e-Gov). Com base em parceria estabelecida com o governo federal, ONGs e empresas, a AE também lançou o projeto ComUnidade Brasil — Internet para Todos, visando implantar telecentros comunitários na Região Centro-Oeste, com metodologia própria de gestão. A empresa tem por finalidade a promoção do uso das tecnologias de informação e comunicação em favor da inclusão social e do desenvolvimento econômico e cultural.*

*O primeiro telecentro criado por iniciativa da AE foi inaugurado, como projeto-piloto, em outubro de 2002, na cidade de Santo Antônio de Leverger (MT), com o objetivo de mobilizar a sociedade civil e empresas privadas para a inclusão digital das comunidades carentes. Os telecentros são espaços públicos comunitários de acesso às novas tecnologias da informação. Cada um deles é equipado com dez computadores, um servidor, impressora e scanner, à disposição de qualquer cidadão que queira utilizá-los.*

*Em cada localidade serão treinados monitores, preparados para auxiliar os usuários na conexão e navegação na Internet. Os moradores*

*recebem cursos sobre conteúdos básicos de informática e acesso aos serviços públicos disponíveis na rede. Podem também produzir e divulgar informações sobre sua localidade e participar de oficinas profissionalizantes e de capacitação. A Agência Eletrônica é proprietária da marca e do domínio do portal ComUnidade Brasil, que atende diariamente cerca de 120 pessoas por telecentro, das quais 80% são crianças ou jovens.*

*Em março de 2003, a AE, em parceria com a IBM, iniciou sua atuação no telecentro da Chapada dos Guimarães (MT), visando implementar novas tecnologias ao sistema e aumentar o número de voluntários disponíveis para abordar assuntos ligados ao tema cidadania com os usuários da comunidade local.*

*Além da IBM, o programa conta com a parceria de outras grandes empresas: a E-Consulting, responsável pela criação e desenvolvimento do portal; a Intel, que doou os equipamentos de informática; a Caixa Econômica Federal, que remunera os monitores locais; a Microsoft, doadora das licenças de software; e a Brasil Telecom, provedora do link gratuito em banda larga e ADSL.*

### **AGÊNCIA ELETRÔNICA**

**Catherine Henry, diretora**

**Tel.: (11) 5042-4622**

**E-mail: [catherine.henry@agenciaeletronica.net](mailto:catherine.henry@agenciaeletronica.net)**

**Site: [www.agenciaeletronica.net](http://www.agenciaeletronica.net)**

## Comércio Solidário

*O Yázigi Internexus, instituição dedicada ao ensino de idiomas há 51 anos, com 350 franquias e mais de 200 mil alunos matriculados, desenvolve e incentiva em toda a sua rede a elaboração e execução de projetos na área social. O projeto Ponto Solidário tem como objetivo a inclusão social e a divulgação e comercialização de trabalhos artesanais e artísticos de diferentes grupos e comunidades, contribuindo para o fortalecimento de ONGs e a ampliação de suas bases.*

*Inaugurado em fins de 2002, o Ponto Solidário possui atualmente duas unidades, uma na sede do Yázigi em São Paulo e outra em Vitória, no Espírito Santo. Sem fins lucrativos, o projeto não onera os produtos com custos operacionais, já que os espaços são cedidos em comodato. Não há custos com aluguel, água ou luz. O Ponto Solidário é totalmente auto-sustentável, e ainda gera excedente, que é aplicado no próprio projeto.*

*O Yázigi opera com uma rede de franqueados que se estende por todo o país. A vantagem que uma rede de franquias tem ao adotar um projeto de responsabilidade social é a capilaridade do sistema, que permite desenvolver ações em dimensão nacional. A meta do Yázigi é que nos próximos dois anos o Ponto Solidário se amplie para cerca de 40 locais, por meio da rede*

*Yázigi Internexus, com a instalação de vitrines e lojas, a promoção de bazares e o lançamento de campanhas em prol das organizações e do envolvimento de alunos e pais. O projeto já está sendo replicado também em Belém e em Porto Alegre.*

*A empresa pretende instalar um Ponto Solidário em cada escola da rede e está aberta a propostas para implantação em outras empresas ou instituições, pois o Ponto Solidário não é exclusividade do Yázigi. Qualquer entidade que tenha um espaço próprio para comodato pode estabelecer um ponto. A idéia é ampliar a rede de tal modo que o escoamento da produção gere sustentabilidade para ONGs e comunidades carentes.*

*No Ponto Solidário, os consumidores podem adquirir trabalhos desenvolvidos por 70 ONGs de todo o Brasil, entre as quais o Instituto de Desenvolvimento das Tradições Indígenas (Ideti), a Cooperativa dos Catadores de Lixo (Coopamare), que oferece trabalhos feitos com material reciclado, a Casa do Zezinho, que atende crianças e adolescentes de baixa renda em São Paulo, e instituições voltadas para moradores de rua, como a Associação Minha Rua Minha Casa, a Arte da Rua e a Organização de Auxílio Fraternal, além de comunidades indígenas. Na loja de São Paulo são vendidas atualmente cerca de 250 peças por mês.*

### YÁZIGI INTERNEXUS

**Paula Fish, coordenadora do Ponto Solidário**

**Tel.: (11) 3884-9600**

**E-mail: [pontosolidario@yazigi.com](mailto:pontosolidario@yazigi.com)**

**Site: [www.pontosolidario.com.br](http://www.pontosolidario.com.br)**

## Erradicação do Trabalho Infantil

*Localizada em Santa Cruz do Sul (RS), a **Kannenberg** é uma empresa voltada para a produção e comercialização de fumo em folha. A cultura do fumo caracteriza-se pela produção em pequenas propriedades rurais por meio da agricultura familiar. Naquela região, 90% dos produtores são descendentes de alemães e italianos, cuja tradição cultural leva os filhos dos camponeses a colaborar desde pequenos nas atividades gerais da propriedade, confrontando diretamente a legislação nacional e o Estatuto da Criança e do Adolescente.*

*Visando erradicar o trabalho infantil na cultura do fumo, a Kannenberg e outras empresas do setor decidiram criar, em 1998, o programa O Futuro É Agora, uma iniciativa conjunta do Sindicato das Indústrias do Fumo (Sindifumo) e da Associação dos Fumicultores Brasileiros (Afubra).*

*O programa foi alicerçado em três projetos desenvolvidos pelas empresas que atuam no setor: o projeto Protetor da Criança e da Terra, que visa retirar os menores de 16 anos do trabalho na produção de fumo e acompanhar a frequência escolar dos filhos dos produtores até que completem, no mínimo, o ensino fundamental; o projeto Indústrias Parceiras da Escola, que, junto com o poder público e organizações não-governamentais, estabelece a realização de ações comunitárias de ajuda às escolas localizadas nas regiões produtoras de fumo; e o projeto Criança Feliz É Criança que Estuda, que motiva a articulação e organização da sociedade contra o trabalho de menores de 16 anos e em apoio à escola pública.*

*Entre as ações desenvolvidas pela Kannenberg estão o envio de orientadores para, durante as visitas técnicas, abordar e instruir os produtores acerca do problema, a inclusão de uma cláusula no contrato de parceria proibindo a utilização de mão-de-obra infantil na cultura do fumo, o acompanhamento da frequência escolar dos filhos de produtores e a distribuição anual de 30 mil cadernos para estimular as crianças a estudar. Além disso, a empresa utiliza o jornal que distribui aos produtores com assuntos técnicos relativos à cultura do fumo para informar os resultados do programa de erradicação do trabalho infantil e divulgar os eventos relacionados ao tema.*

*No início, aproximadamente 30% dos fornecedores da Kannenberg empregavam mão-de-obra infantil na cultura do fumo. Atualmente, 98,2% dos produtores não a utilizam. No plano comercial, alguns clientes nacionais e internacionais que haviam se afastado por causa do trabalho infantil voltaram a comprar dos produtores da região, beneficiando toda a cadeia produtiva.*

### **KANNENBERG**

**Sergio Moacir Lange**, gerente de Qualidade;  
**Haroldo Gugelmim** e **Gilson A. Skolaude**,  
gerentes de Produção  
Tel.: (51) 3719-1090  
E-mails: [slange@kannenberg.com.br](mailto:slange@kannenberg.com.br);  
[hgugelmim@terra.com.br](mailto:hgugelmim@terra.com.br);  
[gskolaude@kannenberg.com.br](mailto:gskolaude@kannenberg.com.br)

## Fórum de Fornecedores

*A Copesul, estabelecida no município de Triunfo (RS), adota avançadas tecnologias de produção petroquímica e de controle ambiental, visando o desenvolvimento sustentável de seu negócio e do país. Certificada pela ISO 9002 e pela ISO 14001, busca continuamente avançar em seus padrões de qualidade para atender às demandas dos clientes, manter-se competitiva no mercado internacional, garantir a segurança operacional, a saúde das pessoas e a proteção ao meio ambiente e participar da vida da comunidade.*

*A política da Copesul para segurança, saúde e meio ambiente tem como objetivo promover o senso de responsabilidade individual e gerencial em relação a esses temas, por meio da capacitação de seus colaboradores e da sensibilização dos prestadores de serviços e fornecedores.*

*Para isso, a empresa criou há três anos o Fórum de Fornecedores da Copesul. Realizado na Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (Fiergs), o fórum trata de questões ligadas a valores, competitividade e busca da excelência empresarial em segurança, saúde e meio ambiente. As empresas parceiras que sobressaem pelo desempenho recebem o Destaque Copesul, cujo propósito é incentivar práticas de responsabilidade social voltadas para seus públicos internos.*

*A edição 2003 reuniu executivos dos 174 principais fornecedores de todas as áreas. Objetivando aumentar a competitividade da cadeia produtiva, os diretores da Copesul disponibilizaram o planejamento estratégico da empresa para todos os presentes. Desse modo, os fornecedores puderam ver os cenários para os próximos anos, as diretrizes que devem nortear os principais executivos e os pontos fracos da cadeia.*

*Além disso, a empresa mantém diálogo permanente com os parceiros, por meio dos gestores de contratos, de colaboradores e do jornal Parceria, distribuído quinzenalmente. A Copesul crê que a transparência é fundamental para motivar os fornecedores a desempenhar melhor seu papel junto à empresa e que a redução dos custos e o aumento da produtividade estão relacionados ao bom desempenho de todos os envolvidos na produção.*

*Em meados da década de 1990, a empresa reduziu a quantidade de fornecedores de 3 mil para 580, optando pelos mais qualificados, em relação aos quais compensava investir numa parceria mais estreita e a longo prazo. Na mesma época, seus executivos iniciaram um trabalho com mais de 170 desses fornecedores, visando melhorar a performance do processo produtivo. Mais do que apenas fazer exigências, a idéia era compartilhar com eles riscos e benefícios de práticas desenhadas em conjunto. A cada ano, os fornecedores que cumprem as metas estabelecidas na parceria são recompensados: os que atingem mais de 90% das metas são premiados com incentivos em dinheiro; os que ficam entre 50% e 70% do esperado elaboram planos de ação conjunta com a Copesul.*

### **COPEsul**

**Sidnei Alves dos Anjos, analista de**

**Contratos**

**Tel.: (51) 457-6119**

**E-mail: sidneianjos@opesul.com.br**

**Site: www.opesul.com.br**

## Incentivo a Novos Negócios

*A **Brasil Telecom**, empresa de telecomunicações sediada em Goiás, surgiu após a privatização do Sistema Telebrás. Como medida de reestruturação organizacional, a empresa redesenhou seu quadro funcional e realizou 4,7 mil demissões. A medida resultou na criação do Programa Apoio Daqui, para auxiliar os funcionários demitidos a se recolocar no mercado de trabalho.*

*O programa promoveu o que se chamou de Oficinas de Reflexão, nas quais, com a ajuda de profissionais especializados, os funcionários demitidos puderam fazer um balanço de suas competências, refletir sobre suas habilidades e avaliar as alternativas para o futuro. Os que possuíam talento para negócios receberam apoio para criar microempresas, por meio das parcerias que a Brasil Telecom realizou com o Banco do Brasil e com o Sebrae.*

*Mais de 60% dos ex-funcionários (2.820) optaram por participar do programa. Desses, 281 montaram o próprio negócio e 265 passaram a trabalhar como autônomos. Embora 80% das pequenas empresas brasileiras sejam extintas nos primeiros três anos de vida, a expectativa da Brasil Telecom é de que todas as empresas criadas com o incentivo do programa Apoio Daqui contínuem ativas depois desse período, muitas delas prestando serviços para a própria Brasil Telecom.*

*A Brasil Telecom também possui uma política de relacionamento com seus fornecedores, em sua maioria pequenas e médias empresas. Essa política inclui uma série de procedimentos chamada Qualificação e Acompanhamento de Fornece-*

*dores, que estabelece objetivos, indicadores, metas e sistemáticas de avaliação e desenvolvimento.*

*O Processo de Qualificação de Fornecedores consiste da aplicação da Lista de Verificação para Qualificação do Fornecedor; desenvolvida especificamente para cada tipo de empresa fornecedora. Por meio dessa lista, verifica-se se a empresa possui os requisitos técnicos e de qualidade exigidos pela Brasil Telecom. A partir desse levantamento, gera-se o Plano de Ação, pelo qual se procura adequar os processos do fornecedor aos requisitos estabelecidos pela empresa.*

*Para cumprir esse objetivo, os funcionários da Brasil Telecom efetuam treinamentos periódicos para os fornecedores, a fim de capacitar sua mão-de-obra e adequá-la aos requisitos exigidos. Esses treinamentos abrangem desde procedimentos técnicos e operacionais até legislação e normas referentes a saúde, segurança e meio ambiente.*

*Tendo em vista que a responsabilidade social empresarial é item fundamental no desenvolvimento de qualquer empresa, o comprometimento e envolvimento dos fornecedores em projetos sociais e ambientais é um dos pontos estimulados no Processo de Qualificação e Acompanhamento de Fornecedores da Brasil Telecom.*

### **BRASIL TELECOM**

**Eléu Magno Baccon**, diretor adjunto de Operações de Recursos Humanos

Tel.: (61) 415-8242

E-mail: [fernanda.fischer@brasiltelecom.com.br](mailto:fernanda.fischer@brasiltelecom.com.br)

Site: [www.brasiltelecom.com.br](http://www.brasiltelecom.com.br)

## Integração e Inclusão Social

*O Integrare — Centro de Integração de Negócios é uma organização não-governamental que visa promover a interação das empresas médias e grandes com micro e pequenos empresários provenientes de grupos tradicionalmente excluídos, como negros, pessoas com deficiência e descendentes de índios, a fim de estimular o aumento da competitividade e promover oportunidades de negócio em parceria.*

*O trabalho do Integrare é identificar, classificar, desenvolver e regularizar a situação jurídica dessas empresas, denominadas Empresas Fornecedoras da Integração (EFIs). As informações recolhidas são armazenadas num banco de dados, que é disponibilizado para empresas médias e grandes, nacionais ou estrangeiras. A iniciativa atrai negócios e parcerias de empresas e corporações comprometidas com a ética e o desenvolvimento sustentável, e outras instituições que compartilham da mesma visão e missão.*

*Ao aproximar as EFIs de empresas e corporações solidamente estabelecidas, o Integrare fomenta negócios, garantindo a inclusão econômica dos grupos atendidos por meio de competitividade e competência, gerando riquezas e promovendo o desenvolvimento econômico e social. A estratégia utilizada é identificar o maior número de empreendedores em situação de exclusão, promover sua qua-*

*lificação e credenciá-los para que possam fornecer serviços e produtos para empresas devidamente estabelecidas no mercado. Para ser uma EFI, a empresa deve estar legalmente constituída e ter como sócio proprietário ou majoritário uma ou mais pessoas com deficiência, afro-descendentes ou indígenas.*

*Em 2002, o Integrare intermediou vendas de 28 EFIs, no valor de 782 mil reais, referentes a produtos (embalagens, confecções, equipamentos elétricos e materiais de construção) e serviços (consultoria em recursos humanos, contabilidade, informática e pesquisa). A meta até o final de 2003 era ampliar esse valor para 2 milhões de reais, expandindo a base de EFIs em 50%.*

*Além de se beneficiar com a movimentação financeira resultante das parcerias incentivadas pela ONG, as empresas que participam do processo fortalecem sua imagem corporativa frente aos clientes, acionistas, funcionários, fornecedores, órgãos governamentais, entidades regulatórias e a opinião pública em geral. A iniciativa colabora para o desenvolvimento sustentável, auxilia micro e pequenas empresas sem recorrer ao assistencialismo ou paternalismo, alavanca a inclusão e integração social dos grupos tradicionalmente desfavorecidos e investe na economia do país.*

*O trabalho do Integrare é realizado em parceria com a DuPont e com a IBM e recebe apoio das ONGs National Minority Supplier Development Council (NMSDC) e Congressional Black Caucus Foundation (CBCF), ambas sediadas nos Estados Unidos, e da Câmara Americana de Comércio de São Paulo (Amcbam-SP), do Instituto Ethos e da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH).*

### INTEGRARE

**Silas Cezar da Silva, presidente executivo**

Tel.: (11) 3141-2857/3262-2365

E-mail: [silas.silva@integrare.org.br](mailto:silas.silva@integrare.org.br)

Site: [www.integrare.org.br](http://www.integrare.org.br)

## Parceria com Fornecedores

*O McDonald's, maior empresa do ramo alimentício do mundo, realiza há 15 anos o McDia Feliz, considerado a maior ação latino-americana em favor de instituições que lutam contra o câncer infantil. A proposta é destinar o dinheiro arrecadado com a venda dos sanduíches Big Mac naquele dia para entidades como o Instituto Nacional do Câncer (Inca).*

*O McDia Feliz é uma iniciativa da empresa em parceria com seus fornecedores, envolvendo ações de voluntariado e a busca pela redução de custos. Em 2002, por exemplo, o trabalho conjunto com fornecedores de papel e papelão possibilitou a redução de até 70% no preço da embalagem, como forma de aumentar a margem de contribuição na arrecadação final da campanha. E a empresa fornecedora da carne para os hambúrgueres reduziu o custo do produto em cerca de 40%.*

*O dinheiro arrecadado no McDia Feliz garante a sobrevivência de instituições que recebem crianças e adolescentes com câncer infantil. A ação permite, ainda, que se construam hospitais e entidades especializadas em todo o país.*

*O sucesso da iniciativa se deve às ações conjuntas do Instituto Ronald McDonald com funcionários, franqueados, parceiros, voluntários e fornecedores. Em sua última edição, no dia 16 de agosto de 2003, foram levantados 7,032 milhões de reais em favor de 64 entidades de todo Brasil. Desde 1988, o McDia Feliz arrecadou 45 milhões de reais. O resultado social é marcante: o índice de cura do câncer infanto-juvenil após o diagnóstico da doença evoluiu de 35% para 70% nos últimos 15 anos.*

*Envolver seus fornecedores em ações e projetos sociais é uma das premissas do McDonald's. Em setembro de 2002, a empresa enviou às prestadoras de serviço um questionário sobre responsabilidade social, no qual demandava de seus fornecedores a participação em algum projeto social num período de até três anos.*

*Por essa mesma época, todos os contratos com novos fornecedores passaram a conter uma cláusula de compromisso com os preceitos de responsabilidade social. A rede não fecha parcerias com empresas que não tiverem uma postura atuante na comunidade.*

*Além de treinamento, o programa prevê a realização de auditorias, tanto internas quanto externas, para avaliação. Para as auditorias internas, os próprios fornecedores devem designar os membros de sua equipe que irão fiscalizar o cumprimento do código. As auditorias externas serão realizadas por uma empresa especializada. O objetivo é dar a todos os fornecedores a chancela de "Empresa Socialmente Responsável". Os que não realizarem os ajustes necessários no prazo apontado pelos auditores correm o risco de perder seus contratos de fornecimento.*

### **MCDONALD'S**

**Flávia Vigio, gerente de Comunicação**

**Tel.: (11) 4196-9888**

**E-mail: [flavia.vigio@bigmac.com.br](mailto:flavia.vigio@bigmac.com.br)**

**Site: [www.mcdonalds.com.br](http://www.mcdonalds.com.br)**

## Programa Caras do Brasil

*Em dezembro de 2002, o Grupo Pão de Açúcar lançou o Programa Caras do Brasil, abrindo espaço em suas lojas para a comercialização de uma linha diferenciada de produtos artesanais e outros vindos de pequenas produções agrícolas e agroindustriais. Frutos de projetos comunitários de desenvolvimento sustentável e inclusão social, os itens oferecidos procuram atender também o consumidor consciente, que dá preferência a artigos produzidos de forma socialmente responsável.*

*O programa já cadastrou 36 fornecedores, e outros 80 estão em fase de conclusão do processo. Seus produtos serão distribuídos pelas 500 lojas do grupo e incluem mel produzido por comunidades do Parque Indígena do Xingu, farinha de banana do Pará, doces e geléias caseiras de Minas Gerais, cestarias de Mato Grosso do Sul e objetos de decoração do Ceará, além de sabonetes, xampus e muitos outros.*

*A empresa, entidade ou comunidade interessada em tornar-se fornecedora do programa deve atender a uma série de requisitos, entre os quais:*

- Ser legalmente constituída e, portanto, habilitada a emitir nota fiscal de venda, recolhendo os impostos e encargos cabíveis.
- Obedecer a todas as leis nacionais, estaduais e municipais, as exigências administrativas e os

*tratados e acordos internacionais dos quais o Brasil é signatário.*

- Possuir conta bancária — de pessoa jurídica — em nome do emissor da nota fiscal.
- Repudiar o trabalho infantil.
- Respeitar os direitos dos povos indígenas.
- Respeitar os direitos de uso da terra de longo prazo. As comunidades locais com direitos legais ou tradicionais de posse ou uso da terra devem manter controle sobre as operações florestais, a menos que deleguem esse controle a outras pessoas ou entidades, de forma livre e consciente.
- Agir de acordo com a responsabilidade ambiental como um todo, levando em conta o uso adequado de pesticidas e outros agentes químicos e agentes de controle biológico, os cuidados com a erosão e com a preservação de recursos hídricos e o respeito aos planos de manejo que garantam a sustentabilidade, o respeito às Áreas de Alto Valor de Conservação e aos demais elementos relacionados com a qualidade ambiental.
- Obedecer às leis referentes a questões sanitárias (quando aplicáveis).

*O grupo orienta as comunidades e produtores sobre como proceder para se adequar a esses requisitos. Além disso, não exige escala mínima de produção e garante prazos especiais de pagamento, viabilizando a participação de micro e pequenas empresas no programa, que assegura trabalho e renda para centenas de comunidades brasileiras.*

### GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

**Departamento de Assessoria de Imprensa e Relações Públicas**

Tel.: (11) 3886-0305 e 3886-0307

E-mail: [pa.imprensa@paodeacucar.com.br](mailto:pa.imprensa@paodeacucar.com.br)

Site: [www.grupopaodeacucar.com.br](http://www.grupopaodeacucar.com.br)

## Programa de Fornecedores e de Microcrédito

*O Banco Real/ABN Amro, instituição financeira que atua há 85 anos no país, desenvolveu uma relação com seus fornecedores baseada nos princípios de responsabilidade social. A missão da empresa, seus valores, sistema de gestão e parcerias são transmitidos por meio de ações, exemplos e cartilhas às empresas que atuam com o banco.*

*Além de incentivar seus fornecedores a adotar a responsabilidade social e ambiental como práticas organizacionais, o Real/ABN Amro formou um grupo de trabalho com 15 de seus fornecedores para discutir o desenvolvimento sustentável. O resultado foi um documento chamado “Parceria de Valor”, que explicita o que a instituição entende por Responsabilidade Social Corporativa e como valoriza essa postura nas empresas que já são ou pretendem ser suas parceiras comerciais.*

*O “Parceria de Valor” expõe as diretrizes consideradas no relacionamento da empresa com seus fornecedores. Um dos marcos nessa relação é o tratamento diferenciado que o banco concede a cada empresa. As organizações que fornecem serviços ou produtos ao Real/ABN Amro são muito diferentes entre si, não apenas em tamanho como em tempo de existência, complexidade e amadurecimento dos processos de gestão. Portanto, possuem entendimentos e prioridades bem diversificados.*

*As relações do Real/ABN Amro com seus fornecedores são pautadas por padrões de extre-*

*mo rigor no cumprimento da legislação vigente, no âmbito municipal, estadual e federal, tendo como base a busca pelo desenvolvimento sustentável, nos planos social, ambiental e econômico. Ao mesmo tempo, devem ser conhecidos e cumpridos os pactos, acordos, tratados e convenções internacionais dos quais o Brasil seja signatário, tais como a Declaração Universal dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (ONU), documentos da Organização Internacional do Trabalho (OIT), os tratados ambientais, como o Protocolo de Kyoto, a Agenda 21 e a Convenção sobre a Diversidade Biológica.*

*Entre os pontos abordados pelo banco com seus fornecedores estão a adoção de padrões éticos, boa governança corporativa, comércio justo, boas relações com o trabalho e compromisso com os direitos da criança e do adolescente, repleto-se a utilização de propaganda falsa, enganosa ou preconceituosa, práticas de corrupção e abuso de poder, envolvimento em empreendimentos de natureza duvidosa ou concorrência desleal.*

*Em 2002, visando contribuir com o desenvolvimento econômico e social do país, o Real/ABN Amro criou a empresa Real Microcrédito, especializada em viabilizar ofertas de crédito para microempresários. A experiência-piloto foi realizada na favela Heliópolis, a maior da cidade de São Paulo, e o projeto foi feito em parceria com a Acción International, ONG americana especializada em microcrédito.*

*Antes de conceder os empréstimos, o banco procura conhecer melhor seus clientes e suas necessidades. Para isso, agentes de crédito visitam o local onde o microempresário desenvolve suas atividades e fazem uma análise para identificar sua capacidade financeira. O programa oferece em-*

*préstimos de 200 a 10 mil reais, sujeitos a análise de crédito, a taxas usuais para esse mercado. Até o momento, cerca de 1000 microempresários foram beneficiados, e o programa já cobre toda a periferia de São Paulo.*

**BANCO REAL/ABN AMRO**

**Amadeu da Costa Rodrigues,**

gerente de Suprimentos

Tel.: (11) 3174-7628

E-mail: [amadeu.costa@br.abnamro.com](mailto:amadeu.costa@br.abnamro.com)

Site: [www.bancoreal.com.br](http://www.bancoreal.com.br)

## Programa de Qualificação de Fornecedores

*Em 1997, algumas empresas capixabas, apoiadas pela Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo (Findes), lançaram o Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores (Prodfor), com o objetivo de fortalecer seus micro e pequenos fornecedores, reduzindo os custos e os riscos inerentes à atividade e melhorando a qualidade e a confiança nos produtos e serviços oferecidos.*

*Coordenado pelo Instituto Euvaldo Lodi, o programa tem como mantenedoras as empresas **Aracruz Celulose, Cesan, Chocolates Garoto, Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira, Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), Companhia Vale do Rio Doce, Espírito Santo Centrais Elétricas, Flexibrás, Nexen Química, Petrobras, Samarco Mineração e Telemar.***

*O Prodfor capacita as empresas fornecedoras a organizar seu sistema de qualidade baseando-se na norma ISO 9001, por meio de um diagnóstico inicial, cursos complementares, um diagnóstico de verificação (uma espécie de pré-auditoria) e preparativos para a certificação. Aos itens de verificação da ISO 9001 são acrescidos outros quatro: meio ambiente, segurança no trabalho, instalações e melhorias.*

*Na prática, o programa desenvolve toda a cadeia de suprimento das empresas compradoras, criando uma relação transparente e eficiente com seus fornecedores. E os fornecedores se beneficiam com a redução dos esforços e dos custos para instalar um sistema de gestão de qualidade, familiari-*

*zam-se com os critérios exigidos pelas empresas compradoras e têm a possibilidade de ampliar seu mercado graças à capacitação dada pelo Prodfor.*

*Para melhor gerenciar esse trabalho, o Prodfor divide as empresas fornecedoras em “qualificadas” e “em desenvolvimento”. As fornecedoras “em desenvolvimento” são as que estão a caminho da qualificação: ao ser indicadas por empresas compradoras, participam dos treinamentos e recebem consultoria para ser avaliadas por auditorias ao final do programa. As fornecedoras “qualificadas” são as que já foram habilitadas no processo de auditoria e receberam o certificado de fornecimento, oferecendo seus bens e serviços para todas as empresas compradoras consorciadas.*

*O Prodfor também garante ao fornecedor a participação em encontros técnicos e a apresentação das atividades desenvolvidas para potenciais novos clientes, favorecendo a integração e o relacionamento entre empresas.*

*Em cinco anos de atuação, foram realizadas 300 auditorias em empresas fornecedoras e criou-se uma página na Internet para consulta pelas mantenedoras. Até setembro de 2003, 116 micro e pequenas empresas capixabas dos mais diversos setores produtivos haviam sido certificadas. Visando a melhoria contínua do processo, os requisitos da certificação são periodicamente adequados às novas versões da ISO 9001, com o intuito de manter o programa sempre atualizado em relação às normas internacionais.*

*O Prodfor é considerado uma das experiências mais bem-sucedidas no desenvolvimento e qualificação de fornecedores. As grandes empresas mantenedoras do programa passaram a contar com fornecedores mais eficientes e os fornecedores estão mais bem preparados para gerir seus em-*

*preendimentos e conquistar novos negócios. Ao permitir uma ampliação no volume de vendas dos fornecedores locais para as empresas mantenedoras, o Prodfor propicia um aumento nos níveis de emprego e renda, gerando também benefícios diretos para a comunidade.*

#### **PRODFOR**

**Luciano Raizer Moura**, coordenador executivo

Tel.: (27) 3334-5746

E-mail: [luciano@raizermoura.com.br](mailto:luciano@raizermoura.com.br)

Site: [www.prodfor.com.br](http://www.prodfor.com.br)

## Sinergia entre Pequenas Empresas

*O Grupo Sinergia é uma associação de 11 pequenos fornecedores do setor de metalurgia localizados na Avenida Industrial, em Santo André (SP). Foi criado para oferecer melhores condições de preço e qualidade para as empresas compradoras e ao mesmo tempo reduzir os custos operacionais dos associados.*

*Somando competências e habilidades específicas, o Grupo Sinergia iniciou um trabalho em conjunto para atender grandes clientes, ampliar a própria capacidade de fornecimento e passar a oferecer produtos que satisfizessem as necessidades dos clientes como um todo, abrindo portas e conquistando novos negócios para todos os membros.*

*Quando um cliente solicita determinado produto a uma empresa do Sinergia e esta não tem a competência necessária ou a tecnologia adequada para atendê-lo, o pedido é repassado para outro associado do grupo que possa realizar o serviço. Numa associação em que não importa quem realiza o serviço, mas sim que o serviço seja realizado, a transparência e a ética são valores imprescindíveis.*

*A busca de soluções conjuntas é uma característica marcante do grupo. Muitas vezes, o desenvolvimento de peças e máquinas é feito dividindo-se o processo de produção e as responsabilidades. Esse trabalho em rede permite que as associadas obtenham lucro com encomendas que jamais poderiam ser atendidas por uma única empresa. Um grande dispositivo solicitado por um comprador pode, por exemplo, ser montado com pequenas peças produzidas por três ou quatro associadas.*

*Com a redução de custos operacionais e a obtenção de melhores condições de compra, registrou-se uma economia de 5 milhões de reais nos cinco primeiros anos de atividade do grupo. A aquisição de uniformes e de vales-transporte, os serviços de limpeza, a contratação de planos de saúde e a segurança patrimonial também passaram a ser feitos em conjunto pelas associadas.*

*As diversas ações do Grupo Sinergia e sua preocupação constante com a qualidade dos produtos oferecidos tornaram-no uma referência na região. As empresas participantes se fortalecem a cada dia, abrem novos mercados e conquistam clientes. Como consequência da união, têm maior força e respeito nas negociações com os diferentes parceiros, e descobrem, a cada dia, maneiras variadas de fazer e pensar seus negócios. Dessa relação surgiram, inclusive, iniciativas de apoio a projetos sociais e ambientais.*

### GRUPO SINERGIA

**José Carlos Vassoler, coordenador**

Tel.: (11) 4438-6162

E-mail: [jcvassoler@directnet.com.br](mailto:jcvassoler@directnet.com.br)

Site: [www.vianovanet.com.br/gruposinergia](http://www.vianovanet.com.br/gruposinergia)

# COLABORAÇÃO DAS EMPRESAS

Agradecemos às seguintes empresas, que desenvolvem ações de âmbito social e colaboraram com subsídios e informações para esta publicação:

Acelik Indústria Mecânica	Kannenberg
Agência Eletrônica Comunicação e Marketing	Keep Out
Aiêska Marinho Lacerda	Labrunier
Banco Real/ABN Amro Bank	Laffriolée Sobremesas
BankBoston	McDonald's
Belgo-Mineira	McNew
Benger	Mirante Consultoria e Treinamento
Brasil Telecom	MVR & Gescon Consult. Empresarial
Brastak	Pauta 6 Comunicação
CBSS	Pedro Neuenhaus e Cia.
Cia. de Vídeo	Philips do Brasil
Cometa Motocenter	Power Systems
Comgás	Prats Masó
Companhia Siderúrgica de Tubarão	ProemPe
Confesp	Promon
Consultec	Rede Bahia
Copesul	Rezende & Camargo
Corgett	Schemco
Criato Imagem e Comunicação	Santo André Ferro e Aço
CTBC	São Paulo Playback Theatre
De Nadai	Serras Elétricas Dal Pino
Expansão Delta	Social Capital Group
Fogal	SP Ambiental
Fosfer Galvanum	Thomson Tube Components Belo Horizonte
Grifo Enterprises	Tory Viagens
Grupo Pão de Açúcar	TVE-RJ
Guimar Engenharia	Unnafibras
Haletec Telecomunicações e Informática	Unibanco
Help Express	Unilever Brasil
Hospital Israelita Albert Einstein	Unimed de Blumenau
Integrare	Unimed Vale do Sinos
International Paper	Visteon Sistemas Automotivos
	Yázigi Internexus

Conheça as outras publicações desta série, disponíveis para download gratuito no site do Instituto Ethos ([www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)):

- *Como as Empresas Podem Apoiar e Participar do Combate à Fome*
- *Como as Empresas Podem (e Devem) Valorizar a Diversidade*
- *Como as Empresas Podem Implementar Programas de Voluntariado*
- *Como as Empresas Podem Investir na Saúde da Mulher*
- *Como as Empresas Podem Participar de Programas de Segurança Alimentar com a Mobilização dos Funcionários*
- *O Que as Empresas Podem Fazer pela Criança e pelo Adolescente*
- *O Que as Empresas Podem Fazer pela Erradicação da Pobreza*
- *O Que as Empresas Podem Fazer pela Educação*
- *O Que as Empresas Podem Fazer pela Inclusão Digital*
- *O Que as Empresas Podem Fazer pela Inclusão das Pessoas com Deficiência*
- *O Que as Empresas Podem Fazer pela Reabilitação do Preso*

Conheça ainda a série sobre Segurança Alimentar, também acessível gratuitamente pelo site do Ethos:

- *Segurança Alimentar: a Contribuição das Entidades Empresariais*
- *Segurança Alimentar e Nutricional: a Contribuição das Empresas para a Sustentabilidade das Iniciativas Locais*
- *Segurança Alimentar: a Contribuição das Universidades*

Veja também as outras publicações produzidas pelo convênio Ethos-Sebrae, disponíveis gratuitamente tanto no site do Ethos quanto no do Sebrae ([www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)):

- *Ferramenta de Auto-Avaliação e Planejamento — Indicadores Ethos-Sebrae de Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas*
- *Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas — Passo a Passo*

Realização

INSTITUTO  
**ETHOS**

EMPRESAS E  
RESPONSABILIDADE  
SOCIAL  
BUSINESS AND SOCIAL  
RESPONSIBILITY

[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

Parceria

**SEBRAE**  
*Parceiro dos brasileiros*

Patrocínio institucional



Patrocínio



Apoio

