

# Vínculos de Negócios Sustentáveis no Brasil

 PROJETO  
VÍNCULOS





# Vínculos de Negócios Sustentáveis no Brasil



PROJETO  
VÍNCULOS

FUNDAÇÃO DOM CABRAL  
**FDC**  
SUSTAINABLE EXECUTIVES AND COMPANIES

**gtz**

Agência em Brasília

INSTITUTO  
**ETHOS**



São Paulo, junho de 2006

**Vínculos de Negócios Sustentáveis no Brasil** é uma publicação do Projeto Vínculos, realizada pelo Instituto Ethos em parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC), a Agência Alemã de Cooperação Técnica (GTZ) e a Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e Desenvolvimento (Untad).

#### Realização

##### Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

Rua Francisco Leitão, 469, 14º. andar, conj. 1407  
Pinheiros — 05414-020 — São Paulo, SP  
Tel.: (11) 3897-2400  
Site: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

##### Projeto Vínculos

Rua Verbo Divino, 1488, 3º. andar  
Chácara Santo Antônio — 01419-901 — São Paulo, SP  
Tel.: (11) 5187-5135  
E-mail: [info@projetovinculos.org](mailto:info@projetovinculos.org)  
Site: [www.projetovinculos.org](http://www.projetovinculos.org)

##### Apoio Institucional

Agência Alemã de Cooperação Técnica (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit – GTZ – GmbH, Büro Brasília)

##### Colaboradores do Instituto Ethos

Benjamin S. Gonçalves (edição), Caio Magri, John Butcher (coordenação),  
Leno F. Silva e Paulo Itacarambi (direção editorial)

##### Redação

Cláudio Bruzzi Boechat, Maria Cecília Bruzzi Boechat e Paulo Darien Guedes Póssas

##### Representantes do Projeto Vínculos

Arnaldo Flaks (diretor do Projeto Vínculos), Doris Thurau e Thomas Michel (GTZ), Elson Valim Ferreira (FDC), Christiane Stepanek-Allen, Jacques Ferrière e Mike Pfister (Unctad)

##### Revisão

Márcia Melo

##### Projeto e Produção Gráfica

Waldemar Zaidler, William Haruo e Angela Mendes (Planeta Terra Design)

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

(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Vínculos de Negócios Sustentáveis no Brasil / [redação Cláudio Bruzzi Boechat, Maria Cecília Bruzzi Boechat e Paulo Darien Guedes Póssas]. — São Paulo : Instituto Ethos, 2005

**ISBN 85-88046-22-9**

Vários colaboradores.  
Bibliografia

1. Desenvolvimento sustentável 2. Empresas – Responsabilidade social 3. Grandes empresas – Brasil  
4. Microempresas – Brasil 5. Negócios 6. Pequenas e médias empresas – Brasil I. Boechat, Cláudio Bruzzi.  
II. Boechat, Maria Cecília Bruzzi. III. Póssas, Paulo Darien Guedes.

05-9046

CDD-338.70981

Índices para catálogo sistemático:

1. Brasil : Negócios sustentáveis : Vínculos : Economia 338.70981
2. Brasil : Vínculos de negócios sustentáveis : Economia 338.70981

Tiragem: 5.000 exemplares  
São Paulo, junho de 2006.

**É permitida a reprodução desta publicação, desde que citada a fonte e com autorização prévia do Projeto Vínculos.**

Para esclarecer dúvidas ou nos consultar sobre as atividades do Projeto Vínculos, favor contatar-nos pelo [site](http://www.projetovinculos.org) [www.projetovinculos.org](http://www.projetovinculos.org).



# Apresentação

**A**s regiões Norte e Nordeste do Brasil apresentam características naturais e culturais muito diferentes entre si e ao mesmo tempo únicas no cenário nacional. Abrigando a maior parte da Amazônia, o norte brasileiro é o fiel depositário da riqueza natural de florestas, fauna e minérios de importância global. Lá a maioria da população vive em esparsos centros urbanos ou espalhada ao longo dos rios. A ocupação da floresta para exploração comercial tem sido uma fonte de preocupação para governos, sociedade civil e empresas, não só pelos riscos impostos à sustentabilidade do ecossistema como pela estrutura social que se cria em função dos empreendimentos e em torno deles. Já o Nordeste teve ocupação anterior. As condições naturais da região impõem aos que lá vivem os rigores extremos da seca, mas forjaram um povo culturalmente diversificado e tenaz.

O Projeto Vínculos, apresentado nesta publicação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, tem como alvo essas duas regiões brasileiras. Resultado da visão compartilhada e do esforço conjunto do Instituto Ethos, da Fundação Dom Cabral (FDC), da Agência Alemã de Cooperação Técnica (GTZ), uma representação do governo alemão, e da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad), o projeto se destina a estimular a atuação das empresas multinacionais no desenvolvimento sustentável do Norte e do Nordeste do Brasil.

O potencial de influência dessas empresas reside em seu poder econômico, na eficácia de seus processos e em sua capilaridade internacional. Com tais características, podem se propor a estabelecer com pequenas e médias empresas nordestinas e nortistas relações de negócios que provoquem conscientemente os fatores do desenvolvimento socialmente justo e ambientalmente responsável, ao mesmo tempo em que geram para elas próprias benefícios na forma com que fazem seus negócios. Acesso ao conhecimento das populações locais, inserção de novas matérias-primas em seus processos produtivos e maior aceitação dos mercados internacionais são apenas alguns deles, normalmente escondidos atrás dos argumentos de baixo custo da mão-de-obra e consciência social que têm motivado os vínculos de negócios das grandes empresas nacionais e internacionais com as empresas daquelas regiões.

As principais questões econômicas, sociais e ambientais que atingem todos os povos do mundo são cada vez mais globais. Iniciativas como o Pacto Global (Global Compact) e os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) consolidam a consciência de que somente reforçando as ligações nas redes formadas por nações, empresas, sociedades locais e entidades internacionais seremos capazes de lidar com a responsabilidade da humanidade com seu presente e com seu futuro. Quando, na Declaração do Milênio, governantes de todo o planeta reafirmaram a intenção de "criar um clima – tanto em nível nacional como mundial – que conduza ao desenvolvimento e à eliminação da pobreza", estabeleceu-se um compromisso com a criação de novas formas de relacionamento que superem os obstáculos para alcançarmos condições de vida justas e saudáveis para toda a humanidade, integrada ao ambiente natural como um dos elementos da evolução planetária. Se a complexidade dos problemas tem se mostrado maior que a capacidade dos governos de resolvê-los, cabe aos demais atores sociais assumir sua parcela de possibilidades para dar efetividade e abrangência às soluções.

O Instituto Ethos vem, desde 1998, atuando para promover no Brasil a gestão empresarial socialmente responsável, fundamentada em princípios éticos e em valores como os da solidariedade e da transparência. Pôr em ação todo o nosso conhecimento e experiência sobre o país, sua sociedade e suas empresas é o que nos motiva neste projeto.

### Fundação Dom Cabral

---

Adotando a missão de contribuir para o desenvolvimento da sociedade por meio da educação e capacitação de executivos, empresários e empresas, a Fundação Dom Cabral (FDC) é um centro de desenvolvimento que constrói soluções educacionais para formar equipes capazes de interagir crítica e estrategicamente dentro das empresas. Criada em 1976 como instituição sem fins lucrativos, considerada de utilidade pública, a FDC mantém sólida articulação internacional, que garante seu acesso a grandes centros produtores de tecnologia de gestão e a modernas correntes do pensamento empresarial. Cerca de 9.000 executivos de empresas de médio e grande porte circulam anualmente pelos seus programas abertos e fechados.

As atividades da FDC se concentram principalmente em:

- programas educacionais abertos para profissionais;
- programas educacionais fechados e em consórcios de empresas;
- parcerias com grupos de empresas para desenvolvimento gerencial e organizacional; e
- desenvolvimento de conhecimento em áreas de competência empresarial.

### GTZ

---

A contribuição alemã a esta publicação está sendo gerenciada pela Agência Alemã de Cooperação Técnica (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit – GTZ – GmbH). A GTZ é uma empresa pública de direito privado, sem fins lucrativos, e tem sido um dos principais meios de cooperação do governo alemão com governos de outros países e entidades internacionais, como a Comissão Europeia, a Organização das Nações Unidas (ONU) e o Banco Mundial, bem como com empresas da iniciativa privada.

A cooperação técnica se dá com o objetivo central de gerenciar projetos com impactos positivos no desenvolvimento político, econômico, ecológico e social dos países parceiros. A GTZ transmite conhecimentos, desenvolve capacidades, mobiliza e aperfeiçoa as condições para uso desses países. Por meio de seus serviços, a agência apóia complexos processos de desenvolvimento e de reformas e contribui para o desenvolvimento mundial sustentável.

Atualmente, a GTZ atua em mais de 130 países e gerencia cerca de 2.700 projetos e programas de desenvolvimento sustentável. No Brasil, a organização atua há 42 anos.

Desde 1996, a GTZ foi encarregada pelo governo alemão de desenvolver um programa de parcerias público-privadas (PPP) para o desenvolvimento sustentável, com muito sucesso no Brasil. Para responder melhor à temática da responsabilidade social empresarial (RSE), a GTZ criou, em 2005, um centro de competência em RSE, na Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha (AHK), e o InWEnt, em São Paulo.

## Instituto Ethos

---

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização brasileira sem fins lucrativos, criada por empresários, com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. Como pólo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seus compromissos com a responsabilidade corporativa, o Instituto Ethos é hoje uma referência internacional. Seus 1.170 associados – empresas de diferentes setores e portes – têm faturamento anual correspondente a cerca de 30% do PIB brasileiro e empregam cerca de 1 milhão de pessoas.

O Instituto Ethos se propõe a disseminar a prática da responsabilidade social empresarial (RSE), ajudando as organizações a compreender e incorporar de forma progressiva os conceitos que levam a um comportamento socialmente ético e responsável. A partir da visão de que o bem-estar da humanidade depende cada vez mais de uma ação cooperativa local, regional, nacional e internacional, o Instituto Ethos estimula as empresas a ser agentes da promoção do avanço tecnológico e do desenvolvimento econômico sustentáveis.

O Instituto Ethos trabalha em cinco linhas de atuação:

- a ampliação do movimento de RSE, sensibilizando e engajando empresas, mídia e associações empresariais em todo o Brasil;
- o aprofundamento de práticas em RSE, utilizando principalmente os *Indicadores Ethos de RSE e a Conferência Internacional* que realiza anualmente;
- a influência sobre mercados e seus atores mais importantes, no sentido de criar um ambiente favorável para a prática da RSE;
- a articulação das empresas com o desenvolvimento de políticas públicas;
- a produção de informação e conteúdos relativos à RSE e ao desenvolvimento sustentável; e
- a promoção de intercâmbio e projetos com entidades internacionais.

## Unctad

---

A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad) tem sido há 40 anos a instituição da ONU dedicada à integração do comércio e do desenvolvimento nas áreas de investimento, finanças, tecnologia e desenvolvimento sustentável. O órgão promove a integração das nações em desenvolvimento na economia mundial e tem sido progressivamente reconhecido como ator valioso em debates políticos e no pensamento sobre o desenvolvimento, com a preocupação de assegurar que as políticas domésticas e a ação internacional sejam mutuamente promotoras do desenvolvimento sustentável.

Para cumprir seu papel, a organização desenvolve três funções-chave:

- funciona como um fórum para deliberações intergovernamentais, realizando discussões com especialistas e troca de experiências, tendo em vista o consenso;
- realiza pesquisas, analisa políticas e coleta dados para os debates entre representantes governamentais e especialistas; e
- fornece assistência técnica formatada para as demandas específicas de países em desenvolvimento, com especial atenção para as necessidades dos países menos desenvolvidos e das economias em transição (quando apropriado, dá assistência técnica a outras organizações e países doadores).

A Unctad atua em campos tão diversificados quanto política de defesa do consumidor, análise da dívida de países em desenvolvimento e turismo eletrônico.





# Índice

<b>Introdução</b>	<b>8</b>
<b>Mudanças Que o Projeto Vínculos Quer Estimular</b>	<b>12</b>
<b>O Mundo das Grandes Empresas Multinacionais e o das Micro, Pequenas e Médias Empresas Locais</b>	<b>16</b>
<b>O Que São Vínculos de Negócios Sustentáveis</b>	<b>22</b>
<b>O Mercado, a Sociedade e o Planeta: Redes e Vida</b>	<b>30</b>
<b>Responsabilidades dos Vínculos de Negócios Sustentáveis</b>	<b>41</b>
<b>Boas Práticas de Vínculos de Negócios Sustentáveis</b>	<b>49</b>
<b>Contando Histórias: Casos de Desenvolvimento Local Promovido por Empresas Multinacionais</b>	<b>61</b>
<b>Avaliação de Vínculos de Negócios Sustentáveis</b>	<b>67</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>75</b>
<b>Sites de Interesse</b>	<b>77</b>
<b>Glossário</b>	<b>78</b>
<b>Índice de Boxes, Casos Ilustrativos e Figuras</b>	<b>80</b>

## Introdução

Com a globalização dos negócios, líderes empresariais mundiais vêm percebendo que empreendimentos em países em desenvolvimento são cruciais para a competitividade e o sucesso em longo prazo de seus negócios. Enquanto cerca de dois terços da população mundial vivem na pobreza, a maioria das empresas compete acirradamente por mercados supersaturados no outro terço. Empresas multinacionais (EMNs) podem estimular mercados locais e ajudar indivíduos de populações pobres dos países em desenvolvimento a se tornar participantes ativos dos mercados, como consumidores e como empresários. A criação de modelos de empreendimento adequados para vencer esse desafio abrirá também novos caminhos para o crescimento das empresas.

Ao se lançarem em países em desenvolvimento, as EMNs encontram ambientes sociais e naturais bastante diversos dos existentes em seu país de origem. Sistemas econômicos e políticos em estágios primários de maturação são incapazes de garantir o grau de estabilidade verificado nos países desenvolvidos. É claro que ações governamentais consistentes, uma sociedade civil atuante e organizada e um aparato político e legal progressista e ágil são importantes para garantir um ambiente que conduza a vínculos de negócios efetivamente sustentáveis.

A realidade tem mostrado que, ao promoverem vínculos de negócios com micro, pequenas e médias empresas (PMEs) em países em desenvolvimento, as EMNs podem contribuir para a expansão de um setor privado competitivo. Os vínculos de negócios entre EMNs e PMEs podem ser uma das mais rápidas e eficazes formas de elevar o padrão de empresas locais, favorecendo a transferência de tecnologia, conhecimento e habilidades, melhorando as práticas gerenciais, facilitando o acesso a recursos financeiros e mercados ou mesmo estimulando melhoras sistêmicas nas cadeias produtivas. Vínculos fortes podem promover a eficiência, a produtividade e o crescimento da produção nas empresas locais, bem como capacidades gerenciais e tecnológicas e diversificação de mercado.

As EMNs se beneficiam dos vínculos com PMEs locais na medida em que podem reduzir custos, reforçar o acesso a bens tangíveis e intangíveis, aumentar sua especialização e flexibilidade e adaptar melhor e mais rápido tecnologias e produtos para as condições da região. Isso tudo facilita seu "enraizamento" na área.

Mas o sucesso desses vínculos pode depender de melhorias no entorno das operações das PMEs. Pode depender, por exemplo, das condições dos vínculos de negócios na cadeia produtiva das próprias PMEs, da infra-estrutura e da vida das comunidades locais. Em casos extremos, as EMNs devem se preocupar com aspectos básicos como o respeito aos direitos humanos e trabalhistas, a preservação ambiental ou a prevenção e o combate à corrupção e ao suborno. Caso contrário, estarão sob risco de acusação de cumplicidade em violações a esses aspectos.

Em situações de degradação social e de descontrole dos impactos ambientais, cresce muito a responsabilidade das EMNs e das PMEs de manter um padrão de comportamento ético, motivado por seus próprios valores e crenças. Por promoverem maior engajamento com os demais atores sociais, os princípios da responsabilidade social empresarial (RSE) apresentam elementos que apóiam uma filosofia que habilita as empresas a operar continuamente, não só nos países em desenvolvimento, mas também nos países desenvolvidos.

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

**Instituto Ethos**

Encontrar as formas de equilíbrio entre a busca da eficiência competitiva e a criação de valores para uma sociedade sustentável é o desafio vivido pelas EMNs e PMEs. Se as empresas quiserem, porém, que os vínculos de negócios se configurem como parcerias mais duradouras e transparentes, estes devem garantir a criação de valor econômico, social e ambiental para as comunidades locais e nacionais.

É evidente que o fator mais decisivo para um vínculo de negócio ser sustentável é o efetivo desejo da MTN de fazer uma real diferença por meio de seu potencial de influência e realização. Isso pode levá-la a ir além das exigências legais, das ações governamentais locais e da relação estritamente contratual e comercial.

## **Benefícios Esperados dos Vínculos de Negócios Sustentáveis**

Vínculos de negócios sustentáveis não beneficiam apenas as empresas que os estabelecem.

As comunidades vizinhas e mesmo o país em que as empresas estão instaladas podem se beneficiar significativamente deles.

Veja na Figura 1 alguns dos benefícios identificados:



Figura 1 – Benefícios esperados dos vínculos de negócios sustentáveis



## Descrição do Projeto

---

Ao perceber a importância de integrar um conjunto de ações com o objetivo de fortalecer o papel das EMNs no desenvolvimento sustentável do Brasil, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, a Agência Alemã de Cooperação Técnica (GTZ), a Fundação Dom Cabral (FDC) e a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad) uniram-se para criar e fazer acontecer o Projeto Vínculos, que teve início nos primeiros meses de 2005.

O Instituto Ethos e a GTZ já se movimentavam desde 2003 para integrar ações de empresas e do governo federal no combate à fome e à miséria no Brasil, consubstanciado nas diversas frentes de trabalho do Programa Fome Zero. A Unctad e a FDC, por seu lado, criaram em 2004 um grupo de estudos que conta com a participação de representantes de cerca de 25 filiais de empresas estrangeiras estabelecidas no Brasil. Esse grupo, assim como as seis grandes afiliadas estrangeiras contatadas inicialmente pela Unctad, identificou nas regiões Norte e Nordeste oportunidades de vínculos de negócios a serem desenvolvidos com uma perspectiva de sustentabilidade.

A equipe que está promovendo a realização do projeto é formada por um diretor nacional e pelo Comitê de Gestão, composto por um representante de cada parceiro, e conta com o apoio de algumas instituições. O trabalho do grupo se baseia nas melhores práticas internacionalmente testadas e documentadas.

As competências do Instituto Ethos, da GTZ, da FDC e da Unctad compõem um desejável matiz de complementaridades. A extensa experiência da GTZ e da FDC no desenvolvimento de arranjos produtivos, cadeias de valor e transferência de tecnologia para PMEs contribui para o projeto tanto quanto o foco do Instituto Ethos em RSE e o conhecimento internacional da Unctad nas áreas de investimentos diretos externos (IDE) e de desenvolvimento empresarial (Empretec). A troca de informações com a rede de afiliadas de empresas estrangeiras no Brasil, por sua vez, permite ao projeto identificar necessidades e oportunidades de vínculos adicionais.

O Projeto é financiado, junto aos parceiros, pelo Ministério para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento (BMZ), do governo alemão.

## Objetivos do Projeto

---

O projeto tem o objetivo de estimular as filiais de EMNs a criar e aprofundar vínculos de negócios sustentáveis com PMEs locais, cooperativas e empreendimentos solidários etc. Visa, por um lado, promover o desenvolvimento econômico e social e reduzir a pobreza nas regiões menos desenvolvidas do Brasil, por meio do aumento de competitividade das empresas locais e da criação de oportunidades de emprego e de obtenção de renda, graças a seu crescimento sustentável e, por outro lado, beneficiar as EMNs, que também ganharão com vínculos de negócios duradouros e adequados, capazes de garantir a qualidade de seus fornecedores.

## Principais Diretrizes do Projeto

---

- Motivar as EMNs a estabelecer novos e mais profundos vínculos de negócios sustentáveis.
- Aperfeiçoar o marco regulatório para vínculos de negócios sustentáveis.
- Capacitar as PMEs, as cooperativas e outras organizações produtivas por meio de provedores de serviços de negócios.
- Compartilhar as melhores práticas em vínculos de negócios sustentáveis.
- Capacitar autoridades de fomento de investimentos na área de promoção de vínculos de negócios sustentáveis.

## Estratégias Metodológicas

---

O projeto será desenvolvido nas regiões Norte e Nordeste. Para articular EMNs e PMEs e contribuir para a construção de vínculos de negócios sustentáveis entre elas, a estratégia de trabalho será a seguinte:

- Inicialmente, identificar empresas e empreendimentos locais que possam participar da construção de vínculos de negócios.
- Identificar outros atores relevantes (sociais, governamentais e privados) para a adequada construção dos vínculos.
- Promover a troca de informações concernentes aos potenciais parceiros e ao projeto.
- Identificar necessidades de ambos os lados.
- Promover o encontro entre os envolvidos em cada vínculo, para conhecimento mútuo e eventual capacitação de ambos os lados, por meio de consultores.
- Ajudar a promover a formalização de cada vínculo de negócios, com base na RSE.
- Promover a articulação e discussões para ajustes na implantação dos vínculos, no que se refere à RSE.

## Mudanças que o Projeto Vínculos Quer Estimular

### Empresas e Desenvolvimento Sustentável

*"Desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades das atuais gerações sem sacrificar as condições para que as futuras gerações atendam a suas próprias necessidades."*

Relatório Brundtland<sup>1</sup>

**A** pesar do sucesso indiscutível, o modelo de desenvolvimento hoje predominante é dirigido para o curto prazo e tornou-se alvo de crescente contestação, oposição ideológica bem articulada e lutas sociais. Esse modelo econômico globalizado tem mostrado alguns inquietantes sinais de desvios, como por exemplo:

- a aceleração da industrialização e do comércio e os interesses competitivos seguem atacando o meio ambiente natural;
- a direção do crescimento econômico e do progresso técnico é estabelecida mais e mais exclusivamente pela "mão invisível" do mercado — as desigualdades estão crescendo e a pobreza no mundo não é levada em conta;
- serviços essenciais ao bem-estar comum são crescentemente prestados por empresas privadas, nem sempre com a necessária visão de atender ao interesse público.

O desenvolvimento econômico de uma nação é resultante dos esforços da sociedade como um todo. Enquanto cabe aos governos estabelecerem as políticas públicas para estimulá-lo, as empresas empreendem, criam empregos e constroem riquezas. O terceiro setor se encarrega de promover a inclusão de parcelas da população não alcançadas pelos negócios e defender valores que garantam a igualdade e a justiça nas relações em uma sociedade. As empresas aumentam sua parcela de responsabilidade na criação de riqueza social, na medida em que expandem a abrangência de suas atividades à prestação de serviços públicos, como educação, transporte, saúde, tratamento de água, eletricidade e tratamento de resíduos.

As empresas podem oferecer melhores condições de desenvolvimento para bilhões de pessoas, facilitando seu acesso ao mercado, buscando novas maneiras de atender às suas necessidades e auxiliando-as a participar das atividades econômicas. Indo além das práticas convencionais e trabalhando com novos parceiros, podem, hoje, aproveitar oportunidades sem precedentes para ajudar populações inteiras a sair da pobreza e ingressar nas economias de mercado, criando, ao mesmo tempo, mercados mais amplos para suas atividades.

<sup>1</sup> Com o título *Nosso Futuro Comum*, o Relatório Brundtland foi publicado em 1987 pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, sob a coordenação de Gro Harlem Brundtland.



As empresas têm, assim, a oportunidade de responder às pressões cada vez maiores da sociedade, no sentido de contribuir para uma divisão mais equitativa dos benefícios desse novo mundo globalizado. Tais pressões podem ser ignoradas, combatidas ou, ao contrário, encaradas como possibilidades de novos negócios e também de demonstrar que o setor empresarial pode ser catalisador de um círculo virtuoso de desenvolvimento humano. Por outro lado, as empresas não podem negar sua responsabilidade quanto à corrupção ou à degradação do meio ambiente, por exemplo.

## O Estado do Mundo

Desde 1984, o Worldwatch Institute (WWI) reúne a cada ano um pequeno grupo de pesquisadores para relatar não só os desafios que confrontam a sociedade humana e o meio ambiente como também os avanços que o mundo obteve ao responder a eles. O resultado é a série de relatórios denominada *Estado do Mundo*, cuja edição de 2005 foi publicada em 21 idiomas e em 26 países.

O Estado do Mundo 2005 traz um prefácio assinado por Mikhail Gorbachev. Ele salienta que qualquer otimismo a respeito do desenvolvimento humano recente deve levar em conta a percepção de que os ganhos em desenvolvimento socioeconômico, segurança e sustentabilidade globais não refletem a realidade de muitas partes do mundo. "A pobreza continua a minar o avanço em muitas áreas. Doenças como HIV/aids estão aumentando, criando bombas-relógio na saúde pública em inúmeros países. Nos últimos cinco anos, cerca de 20 milhões de crianças morreram de doenças veiculadas pela água que poderiam ter sido evitadas, enquanto centenas de milhões de pessoas continuam a conviver diariamente com a aflição e a sujeira associadas à falta de água potável e saneamento básico."

Propondo à humanidade transformar o século 21 num período de paz e segurança, Gorbachev diz que precisamos reconhecer as vergonhosas disparidades globais e começar a lidar com elas com seriedade. Ele lembra a terrível tragédia de 11 de setembro de 2001, os ataques terroristas em 2004 em Beslan, na Rússia, e os tantos outros incidentes terroristas ao longo da última década no Japão, Indonésia, Oriente Médio, Europa e outros países para ressaltar que não estamos adequadamente preparados para lidar com novas ameaças.

Ele acredita que o mundo hoje enfrenta três desafios inter-relacionados: o da segurança, incluindo os riscos associados às armas de destruição em massa e o terrorismo; o da pobreza e do subdesenvolvimento; e o da sustentabilidade ambiental.

O desafio da segurança deve ser enfrentado pelo controle e destruição dos arsenais mundiais de armas de destruição em massa.

Quanto à pobreza e subdesenvolvimento, ele sugere que os países industrializados deveriam destinar mais recursos para os países e as regiões mais pobres do mundo. A ajuda desenvolvimentista oficial dos principais países industrializados ainda representa uma minúscula fração do seu PIB, e não chega nem perto dos compromissos assumidos em 1992, na Cúpula da Terra, no Rio de Janeiro. "Não podemos permitir que continuem em nosso planeta essa crescente disparidade entre ricos e pobres e a ultrajante má alocação de recursos já escassos para o consumismo e a guerra."

Com relação ao meio ambiente, Gorbachev nos incita a reconhecer que os recursos da Terra são escassos e finitos. Desperdiçá-los significa perdê-los no futuro próximo, com conseqüências potencialmente funestas para todas as regiões e para o mundo. A destruição das florestas e a crise hídrica global são das maiores ameaças à humanidade. "E o mais importante de tudo: precisamos despertar para os perigos da mudança climática e dedicar mais recursos para a busca crucial por alternativas energéticas."

Abertura, transparência e diálogo público por parte de nações, governos e cidadãos devem ser as bases para criar um consenso em torno desses desafios. Sem solidariedade e ação internacional e individual não conseguiremos enfrentar os desafios da pobreza, doença, degradação ambiental e conflito, de maneira sustentável e não-violenta.

Veja como ele termina seu prefácio: "Somos hóspedes, e não senhorios, da natureza e temos de criar um novo paradigma para o desenvolvimento e a resolução de conflitos, com base nos custos e benefícios para todos os povos comprometidos com os limites da própria natureza, e não com os limites da tecnologia e do consumismo".

## **O Propósito das Empresas no Mundo Globalizado do Século 21**

*"Empreendimentos são bons para o desenvolvimento, e o desenvolvimento é bom para os empreendimentos."*

Ian Johnson<sup>2</sup>

As empresas ainda são, em geral, interpretadas em termos econômicos restritos.

O economista americano Milton Friedman fez uma observação que ficou famosa: "Poucas tendências poderiam solapar tão profundamente as próprias bases de nossa sociedade livre como a aceitação por parte dos executivos das empresas de uma responsabilidade social que não a de maximizar o lucro dos acionistas." A lucratividade é uma meta necessária, mas reduzir a atividade empresarial a termos estritamente financeiros não faz justiça às amplas responsabilidades e ao alcance das empresas.

A definição financeira da atividade empresarial tem sido privilegiada na gestão, sob a hipótese de que as regras e normas da sociedade são suficientes para estruturar os valores fundamentais apropriados para o comportamento das empresas. Entretanto, estamos vivendo um período de transição para um sistema econômico global. Os valores, códigos, normas sociais e a gestão do meio ambiente são diferentes entre países e, por falta de uma governança global eficaz, não criamos normas e regulamentos para enfrentar esse desafio.

A entrega de bens e serviços em troca de lucro continua a ser a meta fundamental das empresas, mas não é a única. Outras responsabilidades — tais como o impacto social e ambiental dos negócios — tornaram-se mais claramente definidas. Algumas empresas já as integraram à missão que declaradamente se atribuem. Essas responsabilidades precisam ser exercidas mais dentro do contexto de um sistema globalmente integrado. Os compromissos assumidos pela liderança da empresa precisam se refletir numa convicção que se traduza numa prática global.

<sup>2</sup> Ian Johnson é vice-presidente para Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável do Banco Mundial.

## Progresso Socioeconômico Responsável e Sustentável

*Recentemente, em uma iniciativa compartilhada pela ONU, pela European Foundation for Management Development (EFMD – Fundação Europeia pelo Desenvolvimento da Gestão), escolas de negócios e empresas de países dos cinco continentes propuseram como objetivo das empresas criar progresso econômico e social de modo responsável e sustentável.*

*Cria-se o progresso econômico inventando, desenvolvendo e distribuindo produtos e serviços que gerem lucro que recompense os investidores. Tal função diferencia as empresas de outras organizações, como governos, sindicatos, associações, ONGs e universidades.*

*Para preencher sua função básica, uma empresa cria postos de trabalho, paga salários e contribui para a previdência social. Essas são as conseqüências diretas de seu papel econômico. As companhias podem também melhorar as condições de trabalho, o aprendizado profissional contínuo, a empregabilidade e o desenvolvimento de seus empregados.*

*Sua atuação, porém, não termina aí. Quando governos decidem confiar parte de suas atividades ao setor privado, o papel específico das empresas torna-se ainda mais amplo, já que elas passam a contribuir diretamente em áreas como educação, saúde e fornecimento de água, saneamento e eletricidade, entre outras. Tal fato reconhece uma realidade: a ampliação da missão empresarial e de seu raio de ação.*

*As leis e regras mundiais não têm conseguido seguir os passos da globalização. Mesmo assim, algumas empresas decidiram reconhecer que têm responsabilidade por seus impactos nos ambientes sociais e naturais e estão prontas a responder pelas conseqüências de suas operações. Tais empresas cruzaram um limiar. Aceitaram o fato de que, além de obter lucros, suas atividades envolvem uma dimensão política, social e ambiental que não pode ser ignorada. E deixaram de fazer apenas o que as leis determinam. Isso implica uma contribuição ativa para ajudar a corrigir desvios do sistema e resolver os problemas principais do mundo, como a pobreza, o trabalho infantil, os direitos humanos, o uso da ciência e da tecnologia etc.*

## As Regiões Norte e Nordeste

No Brasil, já parece suficientemente claro que a pobreza perdura, mas por haver desigualdade. Ao ritmo de hoje, será preciso quase um século para que os mais pobres alcancem o atual nível das elites brasileiras em termos de educação, saúde e renda. As desigualdades regionais também são gritantes. Na Região Nordeste, composta por nove estados onde vivem 30% da população do país, a renda *per capita* chega somente a um terço da que se verifica na Região Sudeste, a mais desenvolvida.

As regiões Norte e Nordeste, tradicionalmente as menos industrializadas do país, têm sido alvo de sucessivos esforços em favor de seu progresso – como a criação de agências de desenvolvimento regional e a adoção de políticas de incentivos fiscais. Tais esforços, entretanto, não têm sido compensados por um efetivo crescimento econômico. Isso não quer dizer que não tenha havido crescimento. Ao contrário, essas regiões têm apresentado altas taxas de crescimento econômico, maiores mesmo que as da Região Sudeste, como ocorreu no Nordeste. É explicável: atraídas pelos incentivos fiscais, pela mão-de-obra barata e pela baixa organização sindical, várias empresas do Sudeste se instalaram nessas regiões. No entanto, os fatores fundamentais da competência industrial – o complexo científico-tecnológico e as indústrias fornecedoras – permaneceram na região de origem. Aliados à pouca transferência de competência e ao insuficiente investimento do setor público em infra-estrutura e na educação, esses aspectos impedem que as taxas signifiquem surtos de desenvolvimento sustentável.

A Região Norte tem ainda a particularidade de fazer parte da Amazônia Legal, patrimônio nacional cuja influência no futuro do país só poderá ser decisiva, implicando já o desafio de promover seu desenvolvimento de maneira sustentável, com inclusão social e sem destruir a natureza.



## O Mundo das Grandes Empresas Multinacionais e o das Micro, Pequenas e Médias Empresas Locais

**N**a segunda metade do século 20, o poder das grandes empresas cresceu dramaticamente. O setor empresarial é hoje o mais poderoso da sociedade. Detém enormes recursos financeiros, econômicos, tecnológicos e de informação. Das 100 maiores entidades econômicas do mundo, 49 são países e 51 são empresas. Mais: as 200 maiores corporações do mundo possuem 25% da riqueza global e utilizam apenas 1% da força de trabalho.

As atuais tendências globais propiciam um ambiente favorável para investimentos de grandes empresas em países em desenvolvimento:

muitas EMNs sentem a necessidade de expandir suas atividades para além de mercados já bastante amadurecidos;

- a infra-estrutura em diversos países em desenvolvimento está melhorando dia a dia;
- a comunicação vem se tornando mais rápida e barata, e o mundo cada vez menor;
- o público tem mudado suas expectativas quanto às empresas;
- ajuda e investimento, cooperação e competição estão se reforçando mutuamente.

Uma das formas que as EMNs têm utilizado para responder às mudanças no ambiente econômico é concentrar-se em suas operações nucleares, complementadas pelo suprimento externo de operações em que elas não têm vantagem competitiva. A estratégia de estabelecer parcerias com empresas locais lhes permite reduzir os custos de transações e da administração. Em consequência disso, muitas EMNs construíram complexas redes de pequenos fornecedores locais.

No Brasil, como em outros países, as empresas de pequeno porte representam, muitas vezes, um refúgio informal para pequenos empreendedores, ou fontes ágeis e baratas de solução para as grandes companhias. A pujança das pequenas empresas, no entanto, se revela nos impressionantes números referentes aos empregos formais e informais que criam, na variedade de sua produção e na ocupação de espaços geográficos nas cidades e no campo.

As condições em que vivem as grandes e as pequenas empresas são muito diferentes. No entanto, o que move umas e outras é o empreendedorismo de seus fundadores, dirigentes e funcionários. E o que as mantém vivas é a malha de relações que criam em seus afazeres empresariais e em suas lidas sociais.

### Desafios para as Grandes Empresas Globalizadas

As EMNs se encontram, sem dúvida alguma, diante da necessidade de repensar seus propósitos de forma mais ampla, refletindo as mudanças em andamento na organização do sistema político, social e econômico

internacional. Por sua capacidade de mobilização de recursos, seu peso político e, principalmente, seu poder econômico, elas têm papel fundamental no desenvolvimento do mundo moderno, o que as torna naturalmente co-responsáveis pelas questões sociais e ambientais nas regiões em que atuam. Como grandes corporações, as EMNs operam globalmente, num ambiente comercial desenvolvido por poderosos agentes econômicos privados. A disputa por mercados e pelo capital financeiro tem tornado cada vez mais delicado para elas conciliar a busca do lucro com a promoção do bem comum. Algumas vezes, essas intenções aparentam ser até mesmo antagônicas.

## **Quatro Desafios para as EMNs em Países em Desenvolvimento**

Compreender alguns desafios que uma EMN enfrenta ao estabelecer negócios num país em desenvolvimento ajuda a entender suas motivações e dificuldades.

### **1. Definir o grau de liberdade das subsidiárias**

Dar autonomia às subsidiárias garante uma resposta rápida ao cliente, enquanto a centralização busca uma otimização global. O objetivo do controle é garantir maior previsibilidade do que pode ocorrer nas relações com os parceiros locais. Para reduzir a necessidade de controle, é preciso dividir riscos, estabelecer relações de igualdade e aumentar a comunicação e a cooperação com as PMEs parceiras. Portanto, em seu processo de governança as EMNs pesam riscos e potencialidades de seus vínculos de negócios com as PMEs, levando em conta não somente uma perspectiva de resultado para a sociedade local como também a manutenção da viabilidade de seu negócio em nível global. O equilíbrio entre controle e liberdade é difícil de estabelecer, e a atitude positiva dos parceiros num vínculo de negócio se dá a partir da formação de um clima de confiança.

### **2. Estabelecer critérios para selecionar fornecedores**

A seleção de fornecedores é um processo de decisão baseado em múltiplos critérios. O custo do produto fornecido, embora continue relevante, já não é tido como o critério mais importante para muitas EMNs. De forma geral, qualidade e desempenho do produto são tidos como substancialmente mais importantes do que o custo. Confiabilidade na entrega (o grau de capacidade do fornecedor de entregar no prazo) também é considerada mais importante do que o custo de produto. Por fim, a disponibilidade do produto tem tanta importância quanto o custo.

### **3. Estabelecer parcerias**

Com a ênfase que se tem dado à qualidade nos últimos anos, os relacionamentos entre empresas vêm sendo vistos cada vez mais como parcerias estratégicas. Dessa forma, a competição acirrada na negociação e relações adversárias foram substituídas por contratos de longo prazo e fontes únicas de suprimento. Para ser estratégica, uma parceria deve se basear num relacionamento de mútuo engajamento, comprometido com o futuro não somente das parceiras e da parceria como também de outras comunidades e organizações que com elas convivem. Para tanto, é imperioso aprender e praticar relações de poder equilibradas e mecanismos de solução de conflitos criados com base no relacionamento e moldados para acomodar contingências emergentes.

### **4. Pautar o comportamento pelas práticas no país-sede**

A crescente permeabilidade das informações em nível global faz com que avanços sociais e trabalhistas nos países desenvolvidos influenciem a pauta de demandas nos países em desenvolvimento. As EMNs ficam assim sujeitas a articulações de empregados e pressões de organizações da sociedade civil nacionais e internacionais, no sentido de equalizar, nos países em desenvolvimento, os direitos sociais e trabalhistas nos patamares alcançados nos países-sede, independentemente da legislação local.

Se quiserem tornar-se globais, as EMNs precisam de produtos adaptáveis a cada realidade de mercado, de um sistema de compras de insumo amplo e de qualidade, de produção controlada por informações operativas centralizadas e de um gerenciamento de demanda que disponha de planejamento integrado, centralizado e com bom fluxo informativo, além de um sistema eficiente de atendimento de pedidos.

Na busca da internacionalização, as EMNs encaram diferenças regionais decisivas. Aspectos relativos à infra-estrutura logística, disponibilidade de mão-de-obra qualificada e compatibilidade entre sistemas de informação podem surgir como elementos críticos. Manifestações culturais, convicções e valores, costumes e idiomas, todos desempenham importante papel no negócio globalizado e podem afetar profundamente a capacidade de negociação e de comunicação.

### **Palavras-Chave no Mundo Globalizado das Multinacionais**

A **sustentabilidade** das EMNs depende cada vez mais da sustentabilidade de sua cadeia produtiva, das comunidades em que atuam e do meio ambiente natural.

A **globalização** abre novos espaços para as corporações e conduz ao gigantismo. O poder econômico e político das EMNs é significativamente maior que o de muitos governos e países.

A **competição** se dá tanto em âmbito global quanto local e não se restringe aos mercados consumidores, atingindo também os mercados fornecedores.

A **cooperação** nas cadeias produtivas e com as comunidades locais e nacionais tem sido buscada para melhorar a habilidade das EMNs em lidar com questões locais e globais que afetam sua própria existência.

A **autonomia** das EMNs está crescendo num mundo em que a regulação financeira, econômica e política é ainda muito fraca.

## Os Princípios da OCDE para as Empresas Multinacionais

Contando hoje com 33 países-membros, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) proporciona um ambiente em que governos podem comparar experiências políticas, procurar soluções para problemas comuns, identificar boas práticas e trabalhar para a coordenação das políticas interna e externa. O comprometimento com a economia de mercado e com a democracia é o único pré-requisito indispensável para o país tornar-se membro.

Por meio de estudos econômicos e sociais profundos e relevantes, a OCDE estabelece recomendações aos países, que podem se transformar em acordos formais ou produzir padrões.

A crescente importância das EMNs inspirou a OCDE a criar padrões internacionais de conduta para elas. Apesar de adotarem seus próprios códigos de conduta, as EMNs perceberam a utilidade dessa iniciativa, pois enfrentam cenários sociais, políticos e jurídicos variados em seus negócios. "Princípios acordados internacionalmente podem ajudar a evitar conflitos e a construir um clima de confiança entre as empresas multinacionais e as sociedades nas quais elas operam", diz a OCDE no documento em que apresenta seus princípios\* *As Diretrizes da OCDE para as Multinacionais* são recomendações sobre a conduta responsável nos negócios e não substituem nem superam as leis aplicáveis.

Princípios voluntários para uma conduta empresarial responsável, essas diretrizes objetivam assegurar que as atividades das EMNs estejam em harmonia com as políticas governamentais, de modo a fortalecer as bases de uma confiança mútua entre as empresas e as sociedades nas quais elas realizam suas operações, ajudar a melhorar o clima para investimentos estrangeiros e contribuir para o desenvolvimento sustentável.

O texto das diretrizes da OCDE para as EMNs contém recomendações nos âmbitos econômico, social e ambiental, algumas relativas ao trabalho infantil e ao trabalho forçado e outras que abrangem a legislação trabalhista como um todo. Em meados do ano 2000, a organização realizou uma profunda revisão no documento. Foram introduzidas diretrizes sobre direitos humanos e acrescentados novos capítulos relacionados ao combate à corrupção e à proteção ao consumidor. O capítulo que dispõe sobre meio ambiente encoraja as empresas multinacionais a melhorar sua gestão ambiental interna e a planejar melhor os riscos de impactos ambientais. Deverão levar em devida consideração a saúde pública e a segurança. O capítulo sobre transparência e divulgação foi também atualizado, encorajando a responsabilização social e ambiental, de acordo com os princípios sobre gestão empresarial da OCDE. Recomenda-se às empresas assegurar informações periódicas relativas às suas atividades, desempenho, situação financeira e estratégias de gestão. Há também um capítulo que dispõe sobre a proteção ao consumidor. A respeito de ciência e tecnologia, a principal recomendação é no sentido de que as multinacionais garantam que suas atividades de planejamento e desenvolvimento sejam compatíveis com as políticas e planos de ciência e tecnologia dos países onde atuam. E, quando necessário ou possível, que contribuam para o desenvolvimento da capacidade de inovação em nível local e nacional. Por último, as empresas são também aconselhadas a exercer suas atividades de forma concorrencial e cumprindo as obrigações fiscais que lhes couberem (considerando a necessidade de harmonia com as finanças públicas dos países que as acolheram).

\*A íntegra do documento pode ser encontrada no "Anexo I" da publicação Responsabilidade Social de Empresas Multinacionais – Diretrizes da OCDE, encontrada no site [www.balancosocial.org.br/media/DiretrizesOCDE\\_Aplicacao\\_das.pdf](http://www.balancosocial.org.br/media/DiretrizesOCDE_Aplicacao_das.pdf).

## Desafios Também para as Médias, Pequenas e Microempresas

Os 4 milhões de PMEs localizadas nas áreas urbanas do Brasil constituem um segmento econômico de grande dinamismo, respondendo por cerca de 20% do PIB brasileiro e 12% de nossas exportações. No campo, de acordo com o Ministério da Agricultura, há 4,1 milhões de pequenos empreendimentos que têm como 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. Além das empresas formalmente constituídas, existem no Brasil, segundo estimativa do IBGE, cerca de 9,5 milhões de empreendimentos informais, praticamente todos PMEs, gerando aproximadamente 13 milhões de empregos sem registro.

### **Grandes Estatísticas das Micro, Pequenas e Médias Empresas no Brasil\***

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

Um indício de que a formação de PMEs tem sido um modo de a sociedade brasileira responder aos desafios da economia globalizada é que, de 1999 para 2000, o número de empresas com até cinco funcionários cresceu 22,7% na área de comércio e 27,1% na de serviços. Entretanto, os índices de mortalidade das PMEs em todos os setores da economia ainda são elevados: de acordo com o Sebrae, 39% delas deixam de existir durante o primeiro ano de atividade.

Dados do Ministério do Trabalho mostram que, de 1995 a 2000, as PMEs foram responsáveis pela criação de 96% dos novos postos de trabalho em todo o país. Nesse mesmo período, o número de empresas brasileiras aumentou em 477,4 mil, das quais apenas 0,04% de grande porte. Atualmente, as PMEs empregam mais de 45% do total de trabalhadores com carteira assinada. Segundo o IBGE, quase metade das pequenas e microempresas de comércio e serviços são familiares, o que ajuda a explicar por que 40% de seus postos de trabalho são ocupados por não-assalariados.

*\* Dados extraídos da publicação Como Fortalecer a Responsabilidade Social nas Relações entre Grandes e Pequenas Empresas, Instituto Ethos, 2004.*

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

Mas as PMEs enfrentam muitos entraves para seu bom desempenho, entre os quais carga tributária, custos trabalhistas, concorrência desleal e restrições de mercado. 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.

As PMEs têm sido um instrumento de mobilidade social, embora nem sempre de ascensão. Nos últimos anos, muitas delas foram abertas por trabalhadores que perderam o emprego formal e resolveram tentar a sorte como empresários. Em muitos casos, eles ganham menos do que recebiam quando empregados e pagam salários baixos a seus funcionários.

No leque heterogêneo das PMEs convivem negócios muito diferentes entre si no que diz respeito à organização, ao acesso a crédito e a mercados, ao uso de tecnologia e à capacidade de sobrevivência. Há desde negócios caseiros até empresas de alta tecnologia. De modo geral, os pequenos negócios são mais sensíveis às crises econômicas. Fatores como retração nas vendas, elevação de juros, variação cambial e acirramento da concorrência podem chegar a inviabilizar a continuidade do negócio.



## Estágio Atual das Relações entre as Grandes e as Pequenas Empresas no Brasil

---

Dados de pesquisa realizada pelo Instituto Ethos<sup>3</sup> mostram que, embora reconhecendo a contribuição das PMEs para seus negócios, a maioria das grandes companhias não dedica a elas um tratamento específico. E, embora haja uma tendência progressiva na valorização de aspectos ligados à confiança e à sustentabilidade das parcerias, as exigências das empresas de grande porte ainda se concentram no preço e na qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Assim, muito da elevada taxa de mortalidade das PMEs talvez se explique pela vigência, ainda, da lei do mais forte em suas relações com algumas grandes empresas. Na perspectiva das empresas de pequeno porte, essas grandes organizações, exigentes mas pouco fiéis, acabam por impor sucessivas reduções de custo ou da margem de lucro, dificultando as condições de sustentabilidade de seus pequenos fornecedores.

De fato, há desigualdades naturais quando uma grande empresa internacional se relaciona com uma pequena local. Por isso, o vínculo de negócios tende a ser mais sustentável quando as duas empresas assumem a co-responsabilidade pelo sucesso desse vínculo e pelas repercussões de seus negócios nas comunidades locais e nacionais em que eles ocorrem.

### **Por Que as EMNs Buscam Fortalecer Vínculos de Negócios em Países em Desenvolvimento**

Ao instaurar vínculos de negócios em países em desenvolvimento, as EMNs se afirmam no mercado local. As relações com fornecedores da região permitem redução dos custos de produção, maior especialização, flexibilização e melhor adequação dos produtos às condições locais.

As EMNs podem criar várias formas de relacionamento com PMEs, que vão desde o fornecimento localizado de matéria-prima até cadeias globais altamente integradas. Uma configuração muito utilizada, por exemplo, é a chamada "produção *offshore*", em que o produto é fabricado numa única planta no exterior, sendo então expedido para os depósitos no país-sede da EMN para ser distribuído e vendido. Já numa cadeia global totalmente integrada, os produtos são fornecidos, produzidos e distribuídos a partir de diversas fábricas localizadas ao redor do mundo.

<sup>3</sup> Como Fortalecer a Responsabilidade Social nas Relações entre Grandes e Pequenas Empresas, Instituto Ethos, 2004.

## O Que São Vínculos de Negócios Sustentáveis

**V**ínculos de negócios são as relações, formais e informais, que se estabelecem entre empresas, com a finalidade de gerar negócios ou de melhorar as condições das partes envolvidas para realizá-los. Podem se dar em qualquer etapa da cadeia produtiva – pesquisa e desenvolvimento, suprimento de matéria-prima, componentes e serviços, produção, distribuição, marketing, consumo, reciclagem, assistência técnica ou pós-venda.

### Sustentabilidade e Competitividade

*A sustentabilidade de um vínculo de negócios não é construída apenas pelas competências isoladas das empresas que o formam, mas também pela sua complementaridade, integração e sinergia. Um conjunto de fatores, desde a personalidade dos empresários até o macroambiente sociocultural, econômico e político do país (ou países), influencia, mais ou menos diretamente, a possibilidade de um vínculo de negócios se sustentar no mercado. Para entender como um vínculo de negócios se estabelece sustentavelmente, é preciso compreender os ambientes em que se dão essas influências.*

*Primeiramente, para que um vínculo de negócios se viabilize, é necessário que cada empresa seja viável: que seus produtos e serviços tenham qualidade, que elas sejam capazes de cumprir prazos e praticar preços que as mantenham competitivas no mercado que pretendem explorar. E o engajamento em vínculos de negócios com outras empresas pode reforçar essa capacidade, abrindo novos mercados, por exemplo, ou permitindo acesso a novas tecnologias.*

*No entanto, como todo vínculo de negócios faz parte de um conjunto de outros vínculos de negócios, sua sustentabilidade depende da sustentabilidade dos demais. Esse imperativo é cada vez mais forte na medida em que as cadeias produtivas se integram tanto regionalmente quanto internacionalmente.*

*E, como as tecnologias de produção e as exigências dos consumidores evoluem constantemente, a sustentabilidade de um vínculo de negócios também requer não só que haja permanente troca entre as empresas mas também que cada uma delas saiba como acessar ou desenvolver novas tecnologias, aproveitando os potenciais do ambiente de cada uma delas. O ritmo desse avanço tem de ser pelo menos tão rápido quanto o conseguido pelas empresas e vínculos concorrentes.*

*Além disso, num mundo cada vez mais transparente e conectado, a sustentabilidade dos vínculos de negócios depende cada vez mais da interação com as comunidades em que as empresas atuam. Dificilmente um vínculo de negócios será sustentável numa comunidade com situação social degradada.*

*Indo ainda mais longe, é cada vez mais clara a intensidade com que as atividades humanas estão impactando a natureza. Como as atividades produtivas e de consumo são as que mais requerem cuidados, torna-se cada vez mais forte a pressão de governos, de entidades do terceiro setor e do mercado sobre as empresas para que elas assumam papéis mais abrangentes nas questões ambientais.*

Como a sustentabilidade está ligada à idéia de preservação das condições de vida no presente e no futuro, para se alinharem aos preceitos do desenvolvimento sustentável os vínculos de negócios devem considerar não somente seus resultados econômicos, mas também seus resultados ambientais e sociais.

Portanto, vínculos de negócios sustentáveis são aqueles que criam valor, simultaneamente:

- para as empresas envolvidas, aumentando sua competitividade;
- para a cadeia produtiva e o ambiente produtivo em que o vínculo se insere, aumentando sua eficácia e dinâmica;
- para as comunidades locais e nacionais com as quais essas empresas se relacionam, contribuindo para a melhora da qualidade de vida;
- para a humanidade e para o planeta, promovendo os direitos humanos e a ecologia.



Figura 2 – Um vínculo de negócios

## Vínculos de Negócios na Cadeia Produtiva

O desenvolvimento de um produto ou serviço implica todo um conjunto de processos produtivos – a cadeia produtiva. Nela, as empresas envolvidas estabelecem relações para cumprir um trajeto que se inicia com o desenvolvimento de uma idéia para atender a uma necessidade das pessoas e se conclui com a reciclagem dos materiais utilizados no atendimento dessa necessidade.

### A Experiência do Projeto Competir no Nordeste do Brasil

*“Pequenas e médias empresas assumem, gradativamente, a autoria do projeto e da definição dos seus produtos e serviços. Os resultados apresentam uma ampliação significativa dos efeitos e do envolvimento de outros parceiros, também oriundos do setor público. Ao lado de efeitos econômicos estão sendo trabalhadas cada vez mais questões ambientais e sociais.”*

Peter Feldman, da GTZ

O Projeto Competir desenvolve e sistematiza uma metodologia apropriada para aumentar a competitividade de cadeias produtivas de nove estados do Nordeste brasileiro. A partir da experiência prática, identificam-se instrumentos e estratégias que promovem a economia e a geração de empregos.

Lastreados em objetivos comuns e realistas, os parceiros Senai, Sebrae e GTZ buscam atingir resultados de curto prazo com perspectiva de longo prazo. Adotaram alguns princípios para orientar o trabalho:

- o aumento da competitividade e o crescimento econômico de uma região são determinados, em grande parte, por empresas de pequeno e médio porte;
- a ação empresarial precisa ser definida pelo foco no consumidor final de cada cadeia produtiva;
- o desenvolvimento econômico não é condicionado por limitações puramente administrativas, mas pelas ordens econômica, social e cultural.

Uma representação de três dimensões das cadeias produtivas auxilia a identificação de atores e o planejamento de intervenções:

- uma dimensão micro, sob controle dos empresários (técnicas de gestão, qualificação dos empregados, sistemas de qualidade e melhor orientação para o mercado);
- uma dimensão intermediária, que os empresários podem influenciar por meio de processos estruturados de diálogo com universidades, centros tecnológicos, laboratórios e administrações municipais;
- e uma dimensão macro, que compreende governos, macroeconomia nacional, leis e normas, fatores fora da área de influência imediata dos empresários, que podem, no máximo, induzir mudanças.

Entrevistas e *workshops* com empresários e pessoas que conhecem o tema levaram à escolha de quatro cadeias produtivas, importantes para a geração de empregos e renda na economia local e regional. Elas foram visualizadas por meio da identificação de seus elos, vias de financiamento, mercado, estrutura de fornecedores dentro e fora da

região, localização geográfica, estruturas de poder e de cooperação e estrutura de conhecimento (universidades, laboratórios especializados, peritos etc.). Um grupo de trabalho organizou os resultados dessa análise em matrizes que relacionam problemas e estrangulamentos e as possibilidades de solução.

Novos *workshops* com empresários resultaram em planos de ação, com atividades para um período de quatro a seis meses. Para cada cadeia instituiu-se um fórum, sob a coordenação dos empresários, com a função de assumir o monitoramento do plano de ação e também identificar novos parceiros e colaboradores para o trabalho no futuro.

Classicamente, uma cadeia produtiva é representada, de maneira simplificada, por um encadeamento de etapas, como mostra a Figura 3.

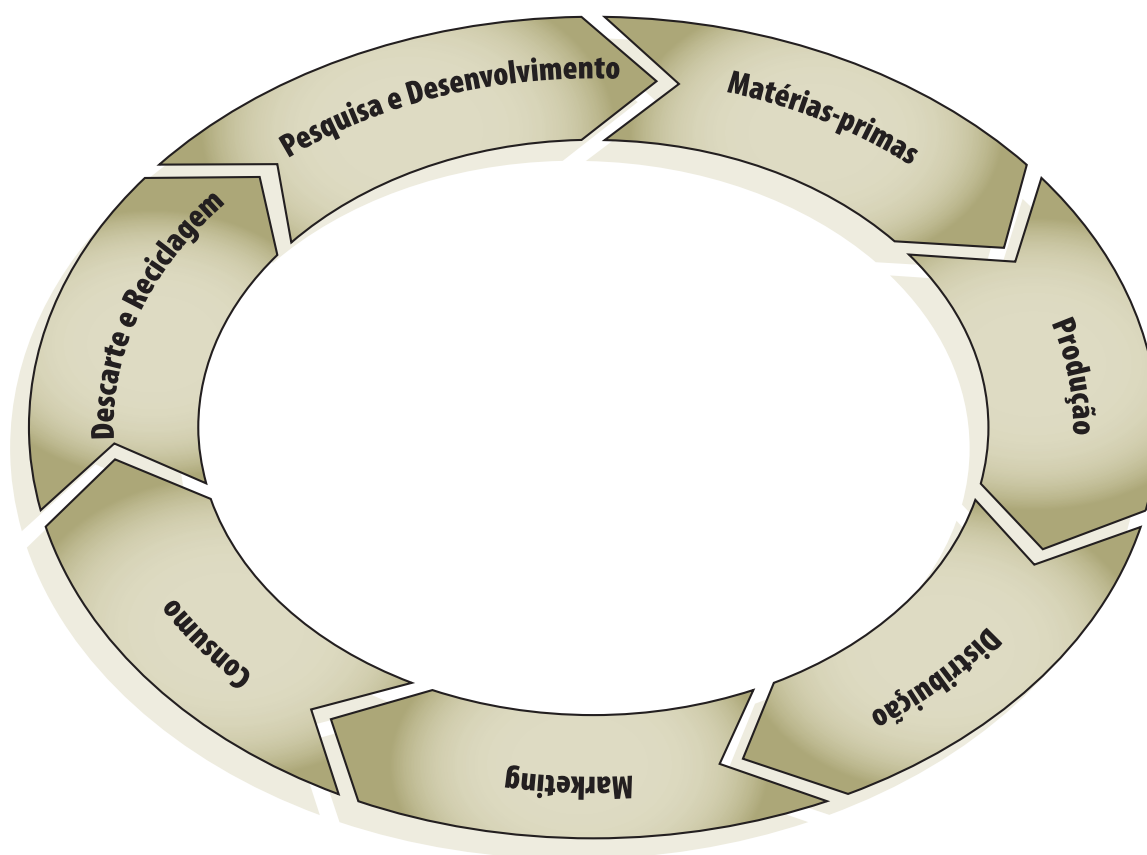


Figura 3 – Etapas de uma cadeia produtiva

Mesmo sem saber, as empresas, tanto quanto os vínculos de negócios entre elas, dependem da eficácia dessa cadeia em produzir os resultados demandados pelo mercado ao qual atendem. O gerenciamento de uma cadeia produtiva visa mais eficiência na satisfação das exigências do consumidor final, melhor relacionamento entre os participantes e a produção de impactos positivos para a sociedade e para o meio ambiente nos locais em que se realizam as atividades. Requer um alto nível de cooperação entre as organizações participantes e o reconhecimento da necessidade de benefícios mútuos.

## Como Aumentar a Competitividade de uma Cadeia Produtiva

A visualização completa de uma cadeia produtiva permite identificar seu potencial, seus pontos de estrangulamento e a falta de elos ou elos deficientes em suas conexões. Facilita ainda uma melhor compreensão do mercado e dos serviços necessários para a eficiência da cadeia. Intervenções para o aperfeiçoamento de uma cadeia produtiva podem se dar pela adoção de melhores técnicas de gestão, qualificação dos empregados, introdução de sistemas de qualidade e estabelecimento de uma orientação para as necessidades do mercado e da sociedade.

Entretanto, a eficácia de uma cadeia produtiva não depende apenas de fatores internos a ela. Para aprimorar sua estrutura econômica, o acesso ao financiamento e as condições necessárias para a inovação, os vínculos de negócios que envolvem atores externos são fundamentais. Por exemplo, incentivos fiscais, financiamento público e orientação são apontados como elementos de apoio governamental às PMEs. Políticas públicas podem abranger desde estímulo à criação de empresas, como auxílio na fase inicial por meio de empréstimos, garantias e orientações, entre outras formas de apoio, até medidas específicas tais como a promoção de atividades de pesquisa e desenvolvimento, inovação e difusão tecnológica, formação de recursos humanos, auxílio na associação/cooperação com grandes empresas, promoção de exportação e outras.

Os vínculos de negócios nas cadeias produtivas podem ser canais de transmissão de conhecimento e habilidades entre as empresas ligadas. Uma rede densa de vínculos de negócios pode promover eficiência produtiva, crescimento da produtividade, aumento da capacidade tecnológica e administrativa e diversificação de mercado nas cadeias produtivas.

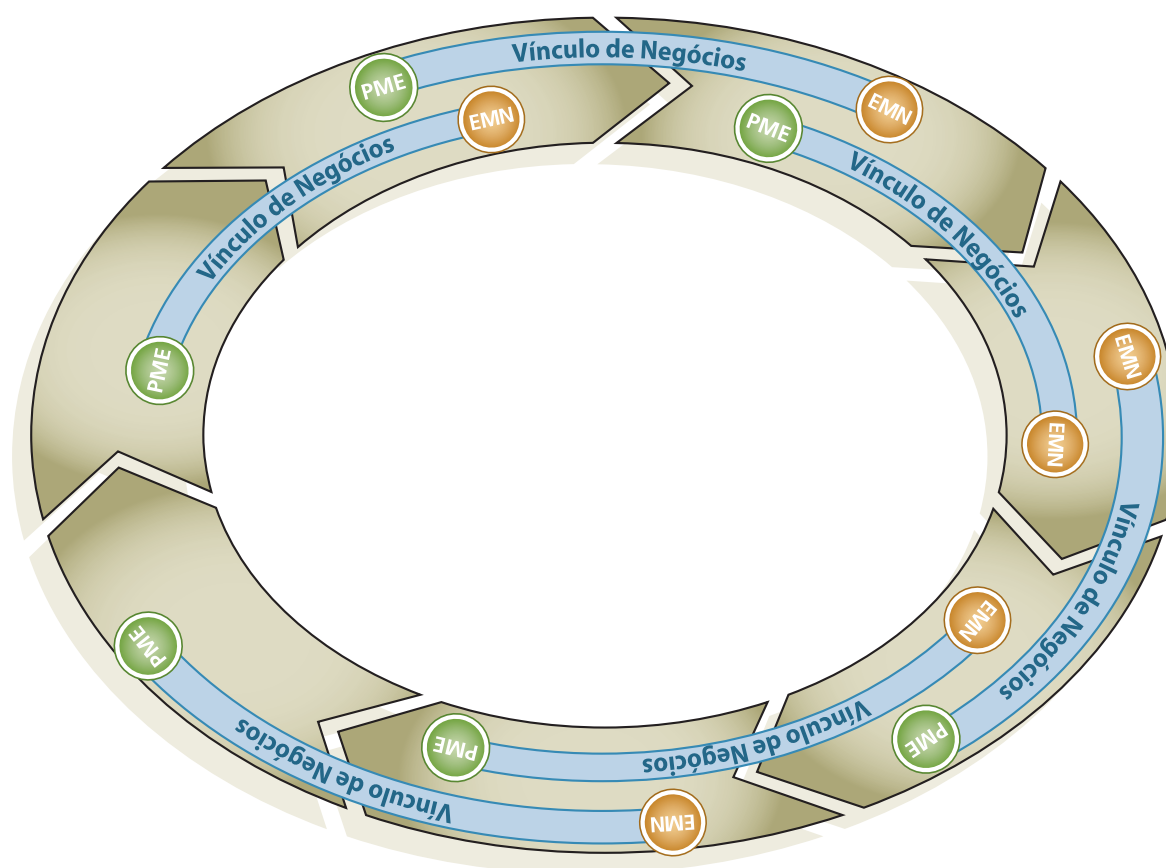


Figura 4 – Vínculos de negócios numa cadeia produtiva



## Uma Visão das Cadeias Produtivas no Brasil

Embora apresente um nível satisfatório de capacidade produtiva, a indústria brasileira enfrenta um sério empecilho: a deficiente articulação das cadeias produtivas, tanto com fornecedores e clientes quanto no âmbito dos produtores como utilizadores de bens de capital.

Abarcando diretamente a necessidade de interferência do governo para promover a integração das cadeias produtivas, a Unctad recomenda a ação governamental no sentido de formar encadeamentos que proporcionem um efeito mais positivo da atuação das EMNs. A criação de novos e mais fortes encadeamentos das EMNs com fornecedores locais levaria a um aumento dos efeitos do investimento estrangeiro direto, observando-se ainda que, quanto mais forte a relação da empresa com seus fornecedores locais, maior a chance de que ela mantenha as operações no país.

Para o Brasil isso representa um grande potencial, uma vez que aqui se instalaram inúmeras EMNs, que já implementaram ligações com fornecedores locais, as quais poderiam ser ainda mais aprofundadas, principalmente em termos de intensidade tecnológica.

De acordo com a Unctad, falta uma abordagem mais sistemática para a criação de vínculos de negócios que explorem todo o potencial brasileiro. Deve-se incluir uma troca regular de experiências entre agências estatais para buscar o aumento da competitividade das PMEs. Um programa para criação de vínculos de negócios deve incluir aperfeiçoamento no fluxo de informações e na formação de parcerias, programas que visam melhorar a capacidade tecnológica das PMEs, a promoção de estabelecimento de associações de fornecedores, treinamento e acesso a financiamento.

O aspecto geográfico também é considerado pela Unctad. Os vínculos de negócios ocorrem mais freqüentemente entre empresas localizadas no mesmo espaço ou área industrial. Para as EMNs que aqui se baseiam com o propósito de alcançar mercados internacionais, recomenda-se o desenvolvimento de centros de treinamento especializados e outras instituições do gênero, tendo em vista os requisitos mais elevados de qualidade.

## Um Exemplo na Região Mais Industrializada do Brasil

A Embraer desenvolveu um programa para expandir sua cadeia produtiva chamado Programa de Expansão da Indústria Aeronáutica Brasileira (Peiab). Sua função mobilizadora de esforços se concentra nas seguintes ações:

- estimular os parceiros estrangeiros a instalar capacidade industrial no Brasil, por meio da implantação de unidades próprias ou em associação com empresas locais;
- oferecer os serviços de seus fornecedores aos parceiros externos, estimulando-os a contratar parte de seus pacotes industriais com essas empresas brasileiras;
- desenvolver estímulos, entre as autoridades federais, estaduais e municipais, para a criação de capacidade tecnológica não disponível no país.

Dessa forma, a Embraer se destaca na região de São José dos Campos (SP) como o núcleo produtivo e tecnológico da indústria aeronáutica, sendo responsável por cerca de 80% a 90% da receita das mais de 50 médias, pequenas e microempresas atreladas a sua demanda.

Como parceiras de negócios, as PMEs podem se incumbir integralmente ou de uma parte de qualquer das etapas das cadeias produtivas das EMNs. Dessa forma, as PMEs podem agregar às EMNs:

- em pesquisa e desenvolvimento, acesso a tecnologias locais, resultantes de conhecimentos adquiridos pelas comunidades;
- no fornecimento de matérias-primas, maior agilidade na identificação dos serviços necessários para sua obtenção, transporte e armazenamento;
- na produção, maior racionalidade na organização e na manutenção dos elementos da produção no local, com maior rapidez para identificar e minimizar riscos ao ambiente local;
- na distribuição, capilaridade no uso de canais e centros de armazenamento e distribuição de produtos acabados;

### **Grupo Nueva: Viabilizando Negócios na Base da Pirâmide**

Em 2001, durante a crise na Argentina, a impossibilidade de importação de certos produtos de irrigação, infraestrutura e acessórios hidráulicos levou a Amanco, empresa do Grupo Nueva naquele país, a desenvolver relações de negócios com pequenos fornecedores nacionais. Atraídos pelo potencial de vendas, esses pequenos fornecedores começaram a se interessar pelos empreendimentos e pelas parcerias industriais, o que evitou sua falência e permitiu à Amanco reabastecer seu estoque.

Tais alianças continuam a ser de grande valor tanto para a Amanco quanto para os fornecedores. Isso não só os ajudou a manter-se no mercado como hoje eles estão implantando padrões ambientais e de qualidade similares aos praticados pela Amanco.

Já na América Central, a procura por projetos de sobrevivência sustentável incentivou a Amanco a trabalhar com a Habitat para a Humanidade, uma ONG sem fins lucrativos que constrói casas com a ajuda de seus futuros moradores e depois as vende, sem nenhum lucro, mediante empréstimos sem juros.

A Habitat comprava material de construção no varejo das regiões em que constrói. Trabalhando com a Amanco, passou a comprá-lo no atacado e de um único fornecedor, o qual, por ser seu parceiro, lhe oferece custos bem menores. A Amanco, por outro lado, aumenta suas vendas, serve a uma nova linha de clientes e abre novos mercados. Até o final de 2005, um total de 25.000 casas será construído dessa forma na América Central.

Recentemente o grupo organizou um concurso entre seus funcionários para obter novas idéias de projetos de sobrevivência sustentável. Foram enviadas 250 idéias, nove das quais estão se transformando em planos de negócios. Seu sucesso só será visível em alguns anos, quando os resultados finais poderão ser estudados.

### **Coca-Cola: Empreendedores Locais Tornam-se Vendedores**

Em 1999, a divisão sul-africana da Coca-Cola iniciou seu Programa de Desenvolvimento de Empreendedores, destinado a ajudar pessoas da região a implantar novos negócios lucrativos.

A cada ano empreendedores promissores são selecionados para o programa e treinados em técnicas empresariais básicas. Em 2000, o programa gerou 12.900 empregos. Os engarrafadores introduziram inovações criativas para atender às necessidades dos novos empreendedores: bicicletas especiais para entrega, miniquiosques móveis e geladeiras portáteis para a venda do refrigerante nas ruas, além de depósitos estrategicamente localizados. À medida que essas microempresas crescem, a Coca-Cola lhes fornece apoio para subir degraus na cadeia de distribuição, aumentando assim sua lucratividade.

- no marketing, conhecimento do mercado local, permitindo a infiltração de produtos e serviços de forma adequada à realidade dos consumidores e das comunidades locais;
- no consumo, capacidade de orientar os consumidores locais sobre as propriedades de produtos e serviços;
- no descarte e reciclagem, capacidade de recolher e encaminhar resíduos de produtos.

### **Uma Nova Tecnologia Preserva o Meio Ambiente**

O Projeto Plasma, uma parceria entre a Klabin, a Tetra Pak, a Alcoa e a TSL Ambiental, foi o vencedor do Prêmio CNI 2005, no Estado de São Paulo e também em âmbito nacional, na categoria Desenvolvimento Sustentável, modalidade Produção Mais Limpa. Trata-se de uma tecnologia que permite a separação total do alumínio e do plástico que compõem as embalagens longa vida.

O processo revoluciona o modelo atual de reciclagem desse tipo de embalagem, que até então separava o papel, mas mantinha o plástico e o alumínio unidos. A tecnologia a plasma permite o retorno dos três componentes da embalagem à cadeia produtiva, como matéria-prima. Para desenvolvê-la foram necessários sete anos de pesquisa.

Em maio de 2005, foi inaugurada em Piracicaba, no interior de São Paulo, uma planta para reciclagem de embalagens longa vida que é pioneira na utilização dessa tecnologia em todo o mundo. O objetivo principal da nova fábrica é ampliar ainda mais o volume de reciclagem das embalagens pós-consumo e, conseqüentemente, incrementar a cadeia de reciclagem, com geração de emprego e renda. Estima-se que, com a consolidação das operações nos próximos dois anos, a nova tecnologia deve aumentar o valor da tonelada dessas embalagens pós-consumo pago às cooperativas de catadores.

## **Vínculos de Negócios no Ambiente Produtivo**

Toda cadeia produtiva vive em ambientes que lhe fornecem condições para existir. Esse ambiente inclui outras instituições, empresas ou não, que prestam serviços de suporte ou mesmo de capacitação produtiva.

Empresas de publicidade, manutenção, vigilância, limpeza e alimentação, por exemplo, são típicas prestadoras de serviços. Promoções para clientes, eventos, relações públicas, relações com a clientela local, vendas, *call centers*, atividades promocionais em lojas de varejo, comércio eletrônico, manutenção de sites de empresas clientes, manutenção de equipamentos de informática e softwares, treinamento, seleção de pessoal, contabilidade e processamento de dados são exemplos de serviços prestados por essas empresas.

Já laboratórios técnicos, consultores e empresas de consultoria, agências governamentais de desenvolvimento empresarial, centros de informação e instituições de formação profissional são necessários para agregar e atualizar conhecimento e tecnologia, enquanto instituições bancárias são essenciais para viabilizar o acesso a crédito e a financiamentos e a gestão dos recursos financeiros das empresas.

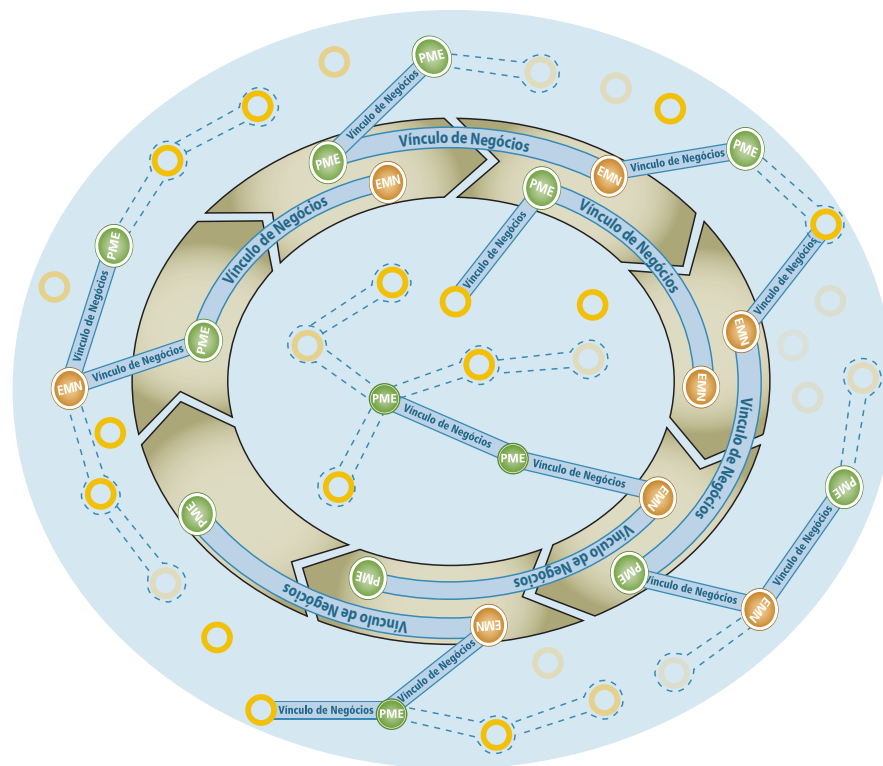


Figura 5 – Vínculos de negócios num ambiente produtivo

As estratégias para melhorar as cadeias produtivas incluem obrigatoriamente o aperfeiçoamento dessa malha de serviços, que capacita a comunidade produtiva da cadeia a competir com outras cadeias nos mercados por elas atendidos. Um instrumentário clássico para a melhora de um ambiente produtivo se basearia em:

- instalação de equipamentos e qualificação de laboratórios especializados;
- introdução de programas de qualidade e capacitação de auditores de sistemas;
- instalação de centros de informação com suporte eletrônico;
- prestação de serviços complementares de consultoria.

Como fornecedoras de serviços de apoio, as PMEs permitem que as EMNs preservem o foco de suas operações em suas competências centrais.

### A Experiência da Saint-Gobain na Índia

Quando o grupo industrial francês Saint-Gobain decidiu se instalar na Índia, encontrou um mercado pulverizado e desorganizado e fornecedores com capacitação tecnológica limitada e sem condições de atender aos requisitos mínimos de padronização. Três anos antes de sua implementação, a empresa mobilizou equipes para promover o desenvolvimento dos fornecedores locais. Tais equipes forneceram assistência na avaliação da qualidade dos insumos e dos serviços de engenharia e de informática e colaboraram para o desenvolvimento do material da embalagem e no treinamento de uma mão-de-obra quase analfabeta. Quatro anos depois da chegada da primeira equipe, 80% da necessidade de insumos já era satisfeita por produtores locais e muitos fornecedores começaram a vender para outras multinacionais no país.

## O Mercado, a Sociedade e o Planeta: Redes e Vida

**S**e até este ponto abordamos os vínculos de negócios como elementos de um sistema produtivo, neste capítulo pensaremos neles como elementos de conjuntos bem mais complexos, em função dos quais existem esses ambientes produtivos: o mercado e a sociedade. Exploraremos também uma rede para a qual devemos voltar toda a nossa atenção, porque nossa vida como seres humanos é parte dela: o meio ambiente natural de nosso planeta.

### O Conceito de Rede

Para lidar com a complexidade do mercado, da sociedade e do planeta, os estudiosos estão lançando mão de um conceito até recentemente pouco desenvolvido: o conceito de rede.

O raciocínio básico é bastante simples. Para entendê-lo, basta comparar o conceito de rede com a imagem de uma árvore, na qual nenhuma parte é mais ou menos importante que as outras. Raízes, seiva, tronco, galhos, folhas, frutos, sementes, todos são importantes e cumprem um papel diferente e vital para que a árvore viva e se reproduza. Muda-se assim a noção de hierarquia: numa rede as relações entre os elementos são interdependentes, sem priorização exclusiva dos interesses de cada unidade, ou nó.

Por outro lado, uma rede existe por causa das conexões entre suas unidades, e essas ligações são muito dinâmicas, sendo estabelecidas e renovadas permanentemente. E, quanto maior for o número de conexões, mais compacta, integrada, coesa e orgânica será a rede.

#### Entendendo as Empresas Dentro de uma Rede Social

Estudos recentes detectaram que há nas redes alguns nós com maior conectividade que outros. São pontos hiperconectores que funcionam como atalhos entre um ponto e outro e por isto são ainda mais procurados para conexão. Quanto mais conectado é um ponto, maior probabilidade ele tem de fazer novas conexões. Por exemplo, quanto mais pessoas um indivíduo conhece, mais pessoas ele tende a conhecer, o que o torna ainda mais conhecido e capaz de fazer novas conexões.

Pesquisadores perceberam que tais pólos são responsáveis por grande parte da "costura" entre os pontos de uma rede. Uma eventual eliminação simultânea de 5% a 15% dos nós hiperconectores poderia resultar no colapso de todo o sistema. Esses nós têm, portanto, um papel fundamental nas redes, tanto por servirem de atalho quanto pelo fato de muitas vezes funcionarem como a única ponte entre um sistema-rede e outro. Um atalho não beneficia apenas um indivíduo, mas também todos os que estão ligados a ele, todos os conectados àqueles ligados a ele, e assim por diante.

A descoberta da importância desses nós hiperconectores pode nos ajudar a perceber o papel das empresas nas redes sociais. Por concentrarem muitos interesses e recursos, muitas empresas são preferencialmente escolhidas para conexão por outras empresas, por profissionais e pelas organizações do poder público e da sociedade civil, o que as caracteriza como pólos de convergência e irradiação. Ou seja, tais empresas são nós hiperconectores.



Enfim, para construir um vínculo de negócios dinâmico e competitivo, há que considerar toda a rede em que ele está incluído, observando:

- **Interdependência.** Não apenas obter o que o mercado, a sociedade e o meio ambiente têm a oferecer às cadeias produtivas, mas também retornar ao ambiente o que se demanda delas, em termos de atuação, impacto, cuidados e resultados. Por exemplo, de um lado, identificar as vias de financiamento e, de outro, identificar a importância da cadeia produtiva para a economia local e regional (com pagamento de impostos e oferta de empregos qualificados). Ou ainda firmar parcerias com instituições de apoio, universidades relevantes para as empresas, laboratórios e administrações municipais, promovendo formas de apropriação do conhecimento pelos agentes locais. Em termos ainda mais amplos, essas ações podem chegar a induzir, de maneira indireta, mudanças no âmbito das políticas públicas.
- **Conectividade.** A realização contínua de conexões entre os nós da rede reforça essas mesmas conexões, gerando integração, coesão e organicidade e permitindo assim a expansão da rede. Ou seja, possibilita desdobramentos, reunindo um número cada vez maior de atores que tenham algum envolvimento com seu propósito original. Tais desdobramentos reforçam e asseguram a finalidade e continuidade da rede.

"Rede é uma articulação entre diversas unidades que, por meio de certas ligações, trocam elementos entre si, fortalecendo-se reciprocamente, e podem se multiplicar em novas unidades, as quais, por sua vez, fortalecem todo o conjunto, na medida em que são fortalecidas por ele, permitindo-lhe expandir-se em novas unidades."

**Euclides Mance**

## A Rede do Mercado

O mercado é o ambiente na sociedade em que as empresas concorrem por recursos e clientes.

As organizações e pessoas que exercitam as forças da concorrência, tais como empresas, instituições financeiras e os próprios consumidores, são os agentes de mercado.

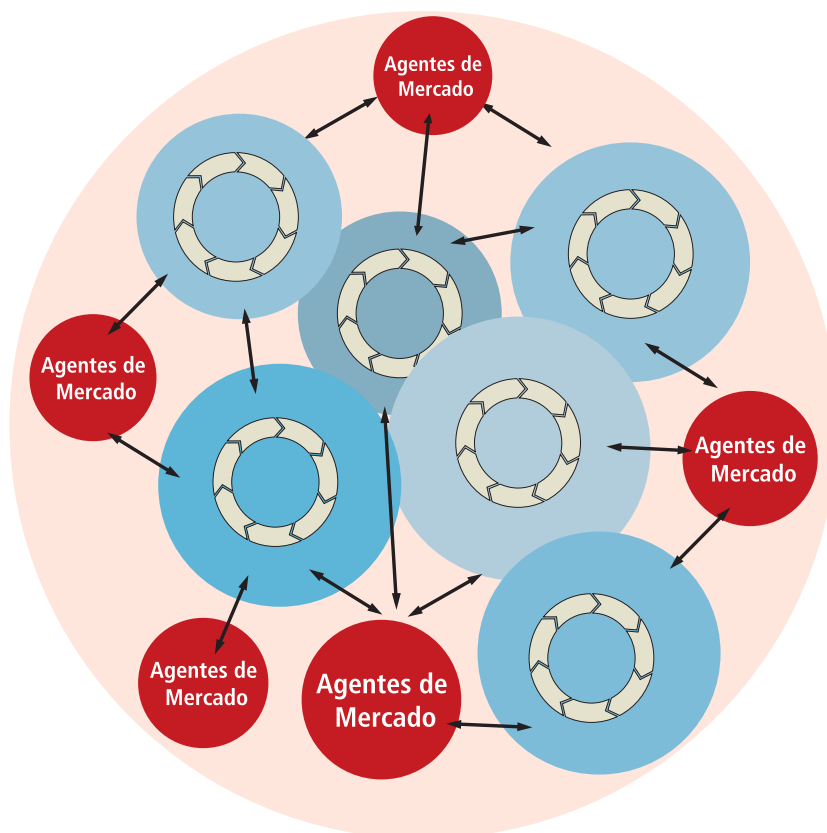


Figura 6 – Uma representação do mercado

A sustentabilidade dos vínculos de negócios, como nós dessa ampla rede, depende de sua capacidade de mobilizar recursos financeiros e de criatividade, pessoas e relações que os habilitem a competir com outros vínculos de negócios e cadeias produtivas. Depende, enfim, de um conjunto de decisões que nem sempre podem ser estritamente planejadas e dirigidas, como se pretende em uma cadeia produtiva. As relações de mercado não são "gerenciáveis", embora sejam negociáveis e mutuamente influenciáveis.

## A Rede da Sociedade

---

Na definição mais comumente aceita, a sociedade é composta por três grandes grupos de organizações que se diferenciam de acordo com a finalidade de suas ações:

- **Estado (primeiro setor).** Inclui as instâncias municipal, estadual e federal de governo, por sua vez organizadas em poderes – Executivo, Legislativo e Judiciário;
- **Mercado (segundo setor).** Reúne as empresas que atuam no mercado competitivo, o qual remunera o capital financeiro por elas empregado por meio do lucro obtido em suas operações;
- **Sociedade Civil (terceiro setor).** Compõe-se das instituições não-governamentais e não-lucrativas, as quais representam interesses de comunidades e grupos sociais, além de defender causas do meio ambiente.

É da integração desses três setores que decorre a capacidade da sociedade de lidar com suas dificuldades, desafios e sonhos.

### Uma Mineradora Aumentando Sua Conectividade

Grande parte das operações de mineração da Rio Tinto na Austrália é realizada em áreas rurais remotas ou adjacentes a territórios aborígenes.

Alinhada à sua política mundial de estímulo ao desenvolvimento sustentável, a Rio Tinto acredita que seus projetos devem fomentar a geração de empregos locais mediante a integração de três atores: a própria empresa, o governo e a comunidade. Assim sendo, a empresa tem se esforçado nos últimos anos para estimular a população circunvizinha às suas minas a ter maior participação na economia, traduzindo seus esforços em diversas ações em educação, em treinamento, em desenvolvimento de pequenos empreendimentos e, mais efetivamente, na geração de empregos diretos.



Figura 7 – A rede da sociedade

## O Governo

O que se coloca em questão em relação aos governos não é seu papel no desenvolvimento nacional, mas o grau de sua intervenção, que varia muito de país para país, de época para época. Os governos podem adotar uma postura de indução, criando processos catalisadores e de controle dos fatores de desenvolvimento. No outro extremo, podem assumir uma postura executiva do processo de desenvolvimento, até mesmo criando empresas estatais para cumprir funções naturalmente reservadas à iniciativa privada.

Em relação ao grau de intervenção, o empresariado brasileiro não espera uma ação direta dos governos no desenvolvimento do mercado (por exemplo, coordenando programas, formando vínculos de negócios ou integrando cadeias produtivas), mas sim na geração de uma estrutura de apoio. Para tal, devem ser contemplados, por um lado, a qualificação de mão-de-obra, e, por outro, o financiamento e o estabelecimento de regras e estímulos à inovação. No Brasil, a ação do governo faz-se necessária para que sejam dados às empresas nacionais, primeiro, mais apoio e instrumentos para desenvolver a capacidade nacional de produção e, segundo, meios para propiciar a realização e difusão de conhecimento e tecnologia – importantes ações de integração de cadeias produtivas.

Deliniam-se, assim, áreas que influenciam fortemente o desenvolvimento de vínculos de negócios e envolvem mais diretamente o governo: capacitação, inovação e financiamento. Quando isso acontece, é a sociedade que, por meio do governo, está investindo em suas empresas, acreditando no retorno que esse investimento trará para ela própria.

## Governo, capacitação, inovação e competitividade

A difusão internacional de inovações não se dá, primordialmente, por meio das relações matriz-filial das EMNs nem puramente pelas transações de mercados (compra e venda de tecnologias), mas sim por meio de aprendizado, para o qual a influência do nível de desenvolvimento local é significativa, assim como a colaboração com outras empresas e instituições da região.

Chegou-se a pensar que a atuação das grandes EMNs, realizadoras de atividades de pesquisa e desenvolvimento em diversas partes do mundo, levaria à difusão de tecnologia e conhecimento entre os países. Todavia essa pretensa difusão não tem ocorrido. Na verdade, o que se evidencia é que a atividade de inovação continua sendo desenvolvida nos países de origem das EMNs, segundo estratégias lá definidas. Quando isso acontece, não se promove efetiva transferência de tecnologia, e sim adaptações dos produtos e serviços aos mercados locais.

Por isso, a ação governamental deve se dar na forma de políticas públicas fortes, para que haja um desenvolvimento das competências científicas, técnicas e de infra-estrutura do país que permita a apropriação de novas tecnologias.

### Intel: um Caso na Costa Rica

A construção da fábrica da Intel na Costa Rica é tida como uma experiência bem-sucedida, que envolveu a coordenação do governo e negociações para investimento em infra-estrutura para a viabilização do empreendimento. A participação ativa do governo foi um fator-chave para a instalação da fábrica no país. Sua política industrial ocorreu nas seguintes frentes:

- Coordenação dos interesses da Intel com os interesses e demandas locais;
- Investimentos em infra-estrutura com recursos próprios ou em parcerias;
- Ampliação da mão-de-obra qualificada por meio do aumento de matrículas em universidade e da oferta de cursos de treinamento.

Entre outros resultados positivos, a instalação da empresa ensejou um aumento no número de empregos diretos e no nível dessas ocupações, bem como no volume e no nível das exportações. Como lição mais importante, porém, a instalação da fábrica levou a um crescimento considerável no valor das compras domésticas. O funcionamento da empresa proporcionou ainda a difusão, para outras áreas econômicas, do padrão de qualidade e de exigência da empresa, tendo efeitos tanto a montante quanto a jusante da cadeia produtiva, e qualificação da mão-de-obra empregada, elevando o nível de formação profissional. Um possível "efeito demonstração" também foi apontado: a instalação da Intel poderá incentivar outras empresas a fazer o mesmo.

### Incentivo do Governo em Cingapura

O governo cingapuriano lançou o Programa de Melhoria da Indústria Local (LIUP – Local Industry Upgrading Programme), que foca indústrias locais intensivas em conhecimento. O programa incentiva EMNs a firmar contratos de longo prazo e a ajudar seus fornecedores no aprimoramento de produtos e processos produtivos. Desse modo, esses fornecedores são encorajados a acompanhar a EMN em suas operações em outros países.

## Governo, economia e finanças

Geralmente, a intervenção governamental na economia se dá pela correção de distorções que limitam o desenvolvimento industrial, mesmo numa conjuntura macroeconômica favorável. O governo pode, então, adotar posições para reduzir a desinformação nos outros países sobre as potencialidades de seu mercado, reduzir a falta de articulação política e empresarial para atração de investimentos, resolver problemas estruturais do país, tais como distorções do sistema tributário, reduzir incertezas quanto à continuidade da estabilidade e quanto à oferta de infra-estrutura e estimular a sofisticação da pauta de exportações e a substituição das importações.

### Um Exemplo Que Vem da Irlanda

Uma agência do Ministério das Finanças irlandês tem promovido vários programas de criação de vínculos de negócios entre empresas estrangeiras na economia nacional. O Programa Nacional de Vínculos (NLP – National Linkage Programme) funciona como intermediário entre as filiais das EMNs e os fornecedores locais. Visa à criação de condições de produção doméstica, focalizando setores como o da indústria eletrônica, o de componentes de plástico e metal, o de serviços de engenharia e o de saúde.

## A Sociedade Civil

O atual momento histórico acelera a fundação de uma sociedade civil global, da qual são expressões marcantes o Fórum Social Mundial, reunido inicialmente em Porto Alegre, e as manifestações de Seattle, Praga e Gênova contra a Organização Mundial do Comércio (OMC) e a globalização capitalista. Do mesmo modo que permitiu o desvairado e incontrolável fluxo de capitais pelo planeta, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação agilizou a articulação de uma variedade enorme de movimentos sociais e organizações da sociedade civil – a começar pelas redes ambientalistas, graças a seu pioneirismo.

Tais redes, que anteriormente emergiam do relacionamento entre os atores sociais e das situações políticas que exigiam resposta coletiva, mas mantinham uma existência episódica, transformaram-se, propriamente, numa das principais formas de organização permanente desses novos movimentos sociais. Assim, passou a existir uma multifacetada constelação de redes de ONGs, pessoas e grupos de afinidade em cada uma das áreas da ação política e social humana – educação, saúde, cultura, assistência social, meio ambiente, gênero, defesa de direitos e economia solidária, entre outros. Embora grande parte dessas articulações seja informal ou dependa da temperatura política para fomentar a mobilização coletiva, elas subsistem por longos períodos como instrumento de organização das lutas. As redes tornaram-se a principal forma de expressão e organização coletiva, no plano político e na articulação de ações de grande envergadura, de âmbito nacional ou internacional, das ONGs e dos novos movimentos sociais.

Esse ambiente descortina para as empresas novas exigências para que se envolvam com as questões que desafiam as sociedades em que atuam. Especialmente em países e comunidades pobres, cresce a consciência coletiva de que as empresas podem fazer uma enorme diferença na vida dos 4 bilhões de pobres e miseráveis que vivem no mundo. Iniciativas de diversas origens estão mobilizando as empresas para os pontos que mais dificultam o desenvolvimento sustentável.



As empresas podem assumir responsabilidades frente a questões sociais por diferentes razões. Uma delas é perceberem os riscos de não se envolver. Do ponto de vista dos negócios, colocar a cidadania corporativa ou a responsabilidade social na agenda significa gerir bem os riscos. Outra razão é que isso é bom para as empresas e um elemento da boa gestão estratégica – tanto no curto quanto no longo prazo. Cada vez mais se reconhece que é impossível manter uma empresa sustentavelmente lucrativa numa comunidade decadente – tanto em nível local quanto global. Uma terceira razão é o desejo da empresa de assumir sua responsabilidade pelo desenvolvimento sadio e sustentável da sociedade e influenciar suas regras.

Pode-se dizer que no Brasil o fenômeno da organização dos movimentos sociais em rede inicia-se na década de 1960, em razão da necessidade de articulação dos atores políticos democráticos em luta contra a ditadura, pela democratização e pelos direitos humanos. Contudo, foi somente no fim da década de 1980 e início da de 1990, a partir inclusive do uso de sistemas pioneiros de comunicação à distância por meio de computador, que a articulação em rede passou a ter uma nova dimensão, uma função explícita e reconhecida e um papel político decisivo na conquista e manutenção dos direitos sociais no país.

Duas iniciativas da Organização das Nações Unidas trazem questões de interesse da sociedade com as quais as empresas estão sendo chamadas a se comprometer: os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e o Pacto Global (Global Compact).

## Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)

*A ONU reuniu, no início de 2000, 147 chefes de Estado num encontro que ficou conhecido como a Cúpula do Milênio. O objetivo era debater as grandes questões sociais, econômicas e ambientais que afligem as nações, principalmente as que abrigam a população mais pobre do planeta. A Declaração do Milênio, assinada pelos 189 países-membros, foi decorrente desse encontro, e nela os governantes se comprometem a buscar soluções para os problemas mais graves da humanidade. Foram definidos objetivos, metas e prazos para cumpri-los, fixando-se o ano de 2015 como limite. O envolvimento e a mobilização de toda a sociedade são condições fundamentais para que essa iniciativa possa sair do terreno das boas intenções e se tornar realidade.*

*A adoção da Declaração do Milênio em 2000 marcou um momento decisivo da cooperação global no século 21. O documento aclara o papel e as responsabilidades comuns e individuais das partes-chave no processo: dos governos, ao alcançar e permitir atingir os objetivos e metas; da rede de organizações internacionais, ao aplicar seus recursos e experiências da forma mais estratégica e eficiente possível e ao apoiar e sustentar os esforços dos parceiros em*

*nível mundial e no âmbito de cada país; dos cidadãos, das organizações da sociedade civil e do setor privado, ao se engajarem plenamente nessa tarefa pioneira e ao colocar em curso sua capacidade singular de fomentar a motivação, a mobilização e a ação.*

*Foram definidos oito ODM:*

- Objetivo 1** – Erradicar a pobreza extrema e a fome;
- Objetivo 2** – Atingir educação básica de qualidade para todos;
- Objetivo 3** – Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres;
- Objetivo 4** – Reduzir a mortalidade infantil;
- Objetivo 5** – Melhorar a saúde materna;
- Objetivo 6** – Combater o HIV/aids, a malária e outras doenças;
- Objetivo 7** – Garantir a sustentabilidade ambiental;
- Objetivo 8** – Estabelecer uma parceria global pelo desenvolvimento.

*Compreendê-los pode nos inspirar sobre as questões que constituem hoje desafios a serem enfrentados pela sociedade, aí incluídas as empresas, comprometidas ou não com os ODM, para nossa capacidade empreendedora como humanidade civilizada.*

## O Pacto Global

*"As empresas podem fazer uma grande diferença na vida das populações pobres de diversas maneiras – não por meio da filantropia, embora esta seja muito importante, mas por meio de iniciativas que, com o passar do tempo, serão responsáveis pela formação de novos mercados."*

*Kofi Annan, secretário-geral das Nações Unidas*

*Idéia do secretário-geral da ONU, Kofi Annan, o Pacto Global (Global Compact) tem como objetivo conciliar o mundo dos negócios com as necessidades sociais e ambientais do planeta. Pretende-se que cada empresa no mundo, grande ou pequena, integre novos princípios em sua visão estratégica e em suas decisões operacionais cotidianas.*

*As origens dos Princípios do Pacto Global se encontram em documentos aceitos por todos os governos do mundo. Os princípios de direitos humanos são os da Declaração Universal dos Direitos Humanos. Os do trabalho procedem da Declaração de Princípios Básicos do Direito do Trabalho, e os princípios sobre o meio ambiente, da Declaração do Rio de Janeiro.*

*São os seguintes os Princípios do Pacto Global:*

### **Direitos Humanos**

**Princípio 1:** *As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos internacionalmente proclamados;*

**Princípio 2:** *Certificar-se de que não são cúmplices de abusos em direitos humanos.*

### **Direitos Trabalhistas**

**Princípio 3:** *As empresas devem defender a liberdade de associação e o eficaz reconhecimento do direito do dissídio coletivo;*

**Princípio 4:** *Eliminar todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;*

**Princípio 5:** *Abolir eficazmente o trabalho infantil; e*

**Princípio 6:** *Eliminar a discriminação no que diz respeito ao emprego e à ocupação.*

### **Meio Ambiente**

**Princípio 7:** *As empresas devem apoiar uma abordagem precaucionária dos desafios ambientais;*

**Princípio 8:** *Tomar iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e*

**Princípio 9:** *Incorajar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias amigáveis ao meio ambiente.*

### **Anticorrupção**

**Princípio 10:** *As empresas devem trabalhar contra todas as formas de corrupção, incluindo a extorsão e o suborno.*

*Mais de 2.400 empresas em todo o mundo já aderiram aos Princípios do Pacto Global. As responsabilidades assumidas por elas são cada vez mais abrangentes no escopo e globais na natureza.*

## Iniciativas Financeiras Globais para o Desenvolvimento Sustentável

Não são somente as instituições da ONU que têm se mobilizado para estimular mudanças de caráter extranacional em prol da sustentabilidade. No setor financeiro, algumas importantes iniciativas têm induzido comportamento mais responsável das EMNs em seus negócios. A bolsa de valores de Nova Iorque, nos Estados Unidos, por exemplo, criou critérios de sustentabilidade para classificar as empresas que nela negociam ações – o Índice Dow Jones de Sustentabilidade. As empresas que conseguem atender a esses critérios compõem um grupo especial de companhias que têm apresentado rendimento histórico médio cerca de 30% superior ao verificado nas negociações de ações no pregão daquela bolsa.

A bolsa de Londres também não foge a esse exemplo. Ela é dona, juntamente com o jornal *The Financial Times*, da empresa FTSE, uma companhia independente, fundada em 1995, cujo único negócio é a criação e gerenciamento de índices e serviços de dados associados, em uma escala internacional. Estima-se que US\$ 2,5 trilhões em investimentos em ações estejam sendo gerenciados com o uso de índices FTSE. Essa empresa criou o índice FTSE4-Good, que inclui aproximadamente 700 empresas de todo o mundo cujas ações estão listadas no portfólio de Fundos de Investimento Responsável e de Fundos Ecológicos. Esse índice também considera os desempenhos financeiro, social e ambiental para avaliar as empresas.

No Brasil, a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) seguiu a tendência e criou seu Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), que tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro. Várias instituições – Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (Abrapp), Associação Nacional dos Bancos de Investimento (Anbid), Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec), Instituto Brasileiro de

Governança Corporativa (IBGC), International Finance Corporation (IFC), Instituto Ethos e Ministério do Meio Ambiente – formam um Conselho Deliberativo presidido pela própria Bovespa, que é responsável pelo cálculo e pela gestão técnica do índice.

No setor bancário, destacam-se os Princípios do Equador, iniciativa de vários bancos mundiais junto à IFC, com fortes diretrizes comuns no apoio à discussão de questões socioambientais e financiamento de projetos relacionados. Tais princípios estabelecem critérios mínimos para a concessão de crédito e asseguram que os projetos financiados sejam desenvolvidos de forma socialmente responsável. Aplicam-se a todos os projetos com um custo total igual ou superior a US\$ 50 milhões e sua adoção é inteiramente voluntária.

Finalmente, o Protocolo de Kyoto, aprovado em 2005, tem na vertente financeira uma importante estratégia. O tratado visa reduzir a emissão de gases poluentes e foi assinado voluntariamente por 38 países industrializados. Criou os chamados mecanismos de flexibilização: a troca de direitos de poluição entre os países (quem cumprir sua meta poderá vender "cotas de emissão" a quem não conseguiu cumpri-la), a compra de créditos da Rússia, graças a emissões que já ocorreram (conhecidas como "ar quente"), e o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL), pelo qual os créditos podem ser adquiridos do Terceiro Mundo. O Brasil assinou o protocolo, mas não possui metas na redução global, por ser um país em desenvolvimento. Porém, sua participação deverá ser negociada num segundo período de reduções, após 2013.

## A Rede do Meio Ambiente

---

Num processo evolutivo que já dura 3,5 bilhões de anos, a vida no planeta sofreu intensas mudanças, originadas não unicamente da interação de suas forças geológicas, mas também de fenômenos espaciais que só mais recentemente começaram a ser compreendidos e explicados pelo homem.

Na época em que vivemos, as marcas deixadas pela humanidade na crosta terrestre, na atmosfera, na fauna e na flora são tão importantes que há autores que propõem uma era caracterizada pelas mudanças causadas pela ação humana.

As interferências do homem nos elementos naturais da biosfera se dão:

- pela extração do subsolo de substâncias que não são necessárias aos processos vitais naturais, como o mercúrio e o petróleo;
- pela produção de substâncias existentes no ambiente natural (como o gás carbônico), mas alterando o equilíbrio com outras substâncias;
- pela criação de novas substâncias que não fazem parte dos processos vitais naturais (como alguns gases de refrigeração);
- pela alteração do relevo da crosta terrestre (abrindo estradas, por exemplo).

Quanto às plantas e animais, vemos hoje uma taxa de extinção de espécies inimaginável quando comparada à que se verifica pela evolução natural. Ao se aventurar na exploração da própria estrutura da vida biológica, o homem se habilita a causar impactos imprevisíveis na evolução.

Não há como dissociar as empresas desse processo. Todas as conquistas significativas da humanidade resultam do enorme poder das organizações, das quais o homem lança mão para associar as habilidades e desejos de grupos de pessoas, ampliando muito sua capacidade de realização. Vínculos de negócios são estabelecidos entre empresas, e, se pretendemos que eles sejam sustentáveis, a eles devemos transferir as responsabilidades que seu potencial de impacto lhes confere (tanto para destruir quanto para criar soluções).

## A Rede Funcionando

### A Agropalma cria novas perspectivas para comunidades da Amazônia

O Grupo Agropalma se aliou à Prefeitura de Moju (PA) e ao Banco da Amazônia (Basa) para beneficiar 150 famílias que vivem no município, o qual tem 60 mil habitantes e fica a 50 quilômetros de Belém. Iniciado em 2002, o Programa de Agricultura Familiar de Dendê prevê um lote de 10 hectares para cada família, doados pelo Instituto de Terras do Pará (Iterpa), além de máquinas e equipamentos agrícolas, mudas de palma e o ensino, pela Agropalma, de técnicas adequadas para o cultivo da planta. A empresa também se compromete a comprar toda a produção dos pequenos agricultores.

Da palma se extrai o óleo largamente utilizado nas indústrias de cosméticos e de alimentos em todo o mundo. Como a planta leva cerca de 36 meses para começar a produzir cachos, o Basa financia mensalmente o equivalente a um salário mínimo para cada família se manter e adquirir os insumos necessários para cuidar da lavoura. O valor total do empréstimo é pago com juros de 4% ao ano, dentro de um prazo de carência de sete anos.

Os envolvidos no projeto com os agricultores têm papéis bem definidos. O governo do Estado providencia a regularização das áreas apropriadas para a implantação do projeto. A prefeitura faz a seleção e o assentamento das famílias e dá o apoio na infra-estrutura, como a escolha da área, topografia e demarcação. O Basa concede o financiamento de recursos complementares para manter o projeto até a colheita, enquanto o Grupo Agropalma viabiliza os recursos iniciais para a implantação do projeto, presta assistência técnica e social, faz o acompanhamento de todos os processos de desenvolvimento da palma — preparo da área, manutenção, adubação, tratamentos fitossanitários e colheita — e compra de toda a produção.

A empresa também disponibiliza uma equipe (um gerente, um chefe de implantação e dois fiscais de campo), veículos adequados ao transporte de adubos, insumos, ferramentas e equipamentos de proteção individual (EPIs). Foram investidos, até o momento, mais de R\$ 2 milhões. Como contrapartida do governo do Estado, a empresa conseguiu a integração de 33,9 quilômetros de redes de energia elétrica, por meio do programa Luz no Campo.

Uma parte do rendimento obtido por família é retida pelo Basa e será utilizada no pagamento do financiamento, garantindo o ciclo de produtividade do investimento. "Como os preços são definidos pelo mercado internacional, não há como a empresa estabelecer preços que venham a beneficiar quem quer que seja, dando transparência ao processo" explica Marcello Brito, diretor comercial da Agropalma.

As famílias, por sua vez, estão organizadas numa associação, com diretoria eleita pelos agricultores, que acompanha o dia-a-dia das atividades. Realiza-se uma reunião mensal, na qual são discutidas as dificuldades, melhoras, parcerias e também como cada um pode contribuir com sua experiência em prol da comunidade. Ali, avalia-se como cada associado está tratando sua área e se prestam contas aos financiadores do programa. Das reuniões participam, além dos associados e técnicos da Agropalma, representantes das demais partes. A partir delas, são criados os planos de desenvolvimento que já culminaram na construção de estradas e de uma escola e na implantação de uma linha de ônibus, com recursos fornecidos pela empresa.

O plantio realizado na primeira etapa do projeto, em 2002 — feito por 50 famílias em uma área de 600 hectares —, está hoje em início de produção e há a expectativa de uma colheita da ordem de 2.000 toneladas de frutos em 2005. As 50 famílias terão uma receita acumulada no ano de R\$ 85 mil (R\$ 750 mensais, em média, por família), valores que podem dobrar em 2006. A receita líquida esperada para depois do sétimo ano é de aproximadamente R\$ 20 mil anuais por família.

A renda média das famílias, antes de incorporadas ao projeto, não ultrapassava os R\$ 60 mensais, com a venda de farinha, frutas e carvão, o que degradava tremendamente a floresta. Atualmente, está em curso o plantio da terceira etapa, completando os 1.600 hectares, com um total de 150 famílias. O plantio realizado na segunda etapa, em 2004, deve iniciar a produção em 2007.

"A inovação de nosso projeto reside no acesso dos agricultores à tecnologia de plantio e colheita de palma e ao desenvolvimento de um projeto de agricultura familiar com uma oleaginosa antes considerada possível somente em plantios intensivos, trazendo para a Amazônia o exemplo de culturas perenes, de produção contínua, com geração de renda mensal e fixação da família na região. Com isso, é possível reduzir o êxodo rural. A maior dificuldade enfrentada é o não cumprimento, por vezes, e o constante atraso nas questões relacionadas aos órgãos públicos", salienta Brito. Entre outros problemas apontados por ele, está a mudança da cultura da população, acostumada a sobreviver do extrativismo de madeira e do cultivo de culturas de subsistência, como mandioca, milho e feijão.

O diretor da Agropalma informa ainda que novas negociações estão em andamento com o governo do Estado do Pará e também com o Ministério do Desenvolvimento Agrário, para que novas associações possam ser criadas em assentamentos do Incra.

## **Brasil Ecodiesel: Produção Familiar de Mamona e Inclusão Social**

As diferentes condições climáticas do território brasileiro propiciam condições para a produção de combustíveis a partir de diferentes plantas oleaginosas, como girassol, mamona, dendê, soja e pinhão-mansão. Mas poucos aspectos desse potencial têm provocado mais entusiasmo e controvérsia nos setores engajados com o desenvolvimento rural sustentável do Nordeste brasileiro do que as perspectivas de produção de biodiesel alavancar a agricultura familiar no semi-árido.

Visando ao fomento da produção e do uso do biodiesel em todo território nacional, o governo brasileiro lançou, em dezembro de 2004, o Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel (PNBio). Desde o início, o PNBio se destacou não apenas por instaurar um produto e um mercado completamente novos no Brasil, mas também pela vinculação destes com o objetivo maior de combate à pobreza rural e de redução das desigualdades sociais e regionais. A opção que o caracteriza é a da inclusão social no uso da terra, favorecendo as regiões Norte e Nordeste, as menos desenvolvidas do país.

O conjunto de incentivos tributários e as linhas de crédito oferecidas pelo BNDES estimulam os empresários a praticar ações de redução das desigualdades socioeconômicas regionais e a abrir caminhos para parcerias entre empresas produtoras de biodiesel e organizações sindicais e de base rural, a fim de diversificar a produção agropecuária e incrementar a renda alicerçada na agricultura familiar.

O Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA) materializou o forte viés social do programa, criando em 2005 o selo "Combustível Social", que é concedido aos produtores de biodiesel que:

- comprem porcentagem relevante de sua matéria-prima da agricultura familiar;
- tenham contratos que garantam a compra dos agricultores a um preço predeterminado,
- e forneçam assistência técnica a esses agricultores.

A Brasil Ecodiesel começou a implementar, no final de 2002, projetos produtivos da agricultura familiar para extração de óleo e transesterificação para biodiesel da mamona. Desde o início, vinculou suas orientações empresariais a princípios da responsabilidade social.

O primeiro projeto a seguir o modelo de assentamento escolhido foi o Núcleo Santa Clara, no município de Canto de Buriti, no Piauí. Incluiu investimentos de infra-estrutura econômica e social, como garantia de preço, ajuda na comercialização, assistência técnica, água de boa qualidade, escola, posto de saúde, serviços de comunicação, oferta de serviços culturais e assistência social diversificada. Uma segunda forma que a empresa encontrou para incentivar a produção de mamona dentro das estruturas da agricultura familiar foram os contratos de garantia de compra e venda da mamona produzida em consórcio com o feijão em áreas de 1 a 5 hectares.

Negociando com federações sindicais, a empresa abriu o caminho para parcerias visando melhorar sua inserção na agricultura familiar, bem como qualificar e mobilizar os produtores e suas organizações em nível local e estadual. Envolvendo na parceria o governo federal, organismos estaduais, federações de trabalhadores rurais, a GTZ e o DED (Serviço Alemão de Cooperação Técnica e Social), a Brasil Ecodiesel criou condições adequadas de qualificação e assistência técnica para o fortalecimento das lideranças locais, a elaboração e implementação de um sistema de monitoramento e a facilitação do diálogo entre os atores envolvidos do Programa do Biodiesel. As metas da parceria incluem o assentamento de 20.000 famílias da agricultura familiar nas principais regiões de produção de mamona, e a capacitação de 100 técnicos agrícolas e 100 lideranças comunitárias.

O diálogo entre os envolvidos se dá em momentos de intercâmbio em nível regional e estadual, na forma de seminários sobre a importância e o desempenho do projeto, sobre o PNBio e para troca de informações e diálogo entre produtores e outros atores governamentais, não governamentais e do setor privado. O sistema de monitoramento dos contratos firmados é baseado em indicadores econômicos, sociais, ambientais e de desenvolvimento regional.

No início de 2006, o cenário do programa era de mais de 20.000 contratos assinados com agricultores familiares nas regiões semi-áridas, principalmente dos estados da Bahia, Ceará, Pernambuco e Piauí.

## Responsabilidades dos Vínculos de Negócios Sustentáveis

**P**or fazerem parte de redes, os vínculos de negócios sustentáveis precisam observar sua interdependência e conectividade com todos os componentes dessas redes. Devem, por isso, procurar maior equilíbrio em suas respostas aos requisitos apresentados pelos outros envolvidos, promovendo, além da própria sustentabilidade e a das empresas que os compõem, a sustentabilidade dos empregados, do mercado, da sociedade e do meio ambiente.

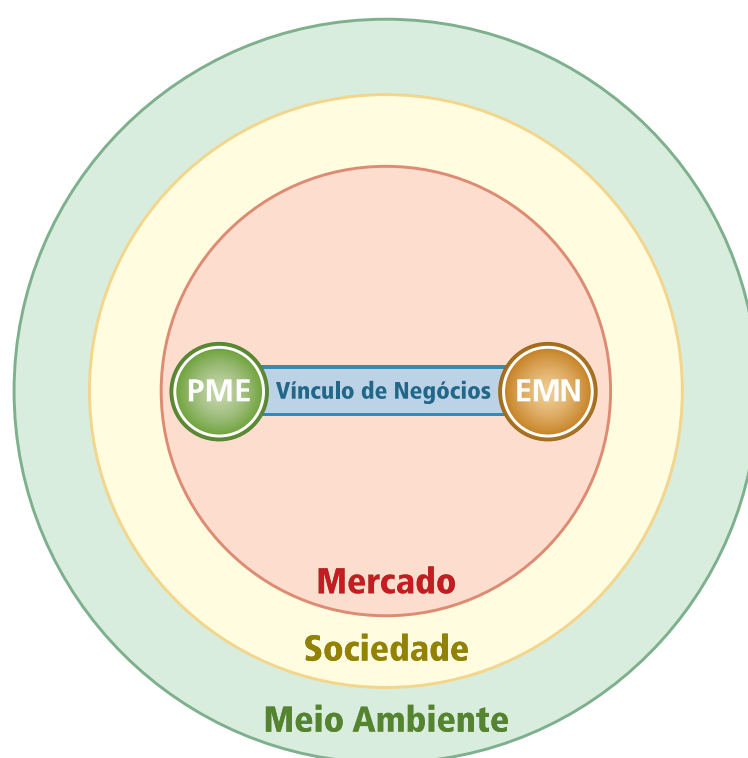


Figura 8 – Dimensões da responsabilidade dos vínculos de negócios sustentáveis

## Responsabilidades com os Funcionários das Empresas Parceiras

As empresas esperam de seus funcionários dedicação e comprometimento de sua força de trabalho, criatividade e energia para produzir as condições adequadas ao cumprimento da missão empresarial. Da mesma forma, a responsabilidade das empresas com as pessoas que trabalham para elas vai além do simples pagamento de salários. A relação capital-trabalho tem sido revisitada sob as luzes de vínculos mais fortes entre empresas e trabalhadores, com base em compromissos mútuos de busca de realização de metas, tanto da empresa quanto dos empregados.

Ao estabelecer vínculos de negócios, as empresas parceiras devem fazê-lo em bases que reforcem esses compromissos mútuos. Em suas relações com os trabalhadores, elas devem levar em conta os seguintes aspectos:



## Diálogo e participação

- **Compromissos éticos:** o código de conduta ética é um instrumento de realização da visão e da missão da empresa, orienta suas ações e explicita sua postura a todos com quem ela mantém relações. O comprometimento da alta gestão com sua disseminação e cumprimento é base de sustentação das empresas de um vínculo de negócios sustentável.
- **Gestão participativa:** incentivando o envolvimento dos trabalhadores na solução de seus problemas, as empresas de um vínculo possibilitam aos empregados compartilhar seus desafios, o que também favorece o desenvolvimento pessoal e profissional e a conquista de metas estabelecidas em conjunto.
- **Representatividade dos trabalhadores:** as empresas de um vínculo devem favorecer a organização de seus empregados e alinhar seus interesses aos dos trabalhadores. Além de estabelecer negociações com as entidades sindicais visando solucionar demandas coletivas, elas devem consolidar a prática de interlocução transparente com essas entidades, em torno de objetivos compartilhados.

## Respeito ao indivíduo

- **Compromisso com o futuro das crianças:** as empresas de um vínculo não devem utilizar, direta ou indiretamente, trabalho infantil (de menores de 14 anos), conforme determina a legislação brasileira. Por outro lado, é positiva a iniciativa de empregar, como aprendizes, menores entre 14 e 16 anos. A Lei do Aprendiz<sup>4</sup> impõe procedimentos rígidos em relação aos adolescentes nessa condição, o que inclui a exigência de sua permanência na escola. Crianças e adolescentes têm direito à educação para poderem exercer sua cidadania e para capacitar-se profissionalmente.
- **Valorização da diversidade e igualdade de oportunidades:** as empresas de um vínculo não devem permitir qualquer tipo de discriminação em recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus empregados. Devem ser oferecidas oportunidades iguais às pessoas, independentemente de sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde etc. Atenção especial deve ser dada a membros de grupos que geralmente sofrem discriminação na sociedade.
- **Relações com trabalhadores terceirizados:** uma iniciativa importante para as empresas de um vínculo de negócios sustentável é disseminar seus valores pela cadeia produtiva e empresas terceirizadas. Dessa forma, devem exigir para os trabalhadores terceirizados condições semelhantes às de seus próprios empregados. Cabe a elas evitar que ocorram terceirizações em que a redução de custos seja conseguida pela degradação das condições de trabalho e das relações com os trabalhadores.

## Trabalho decente

- **Política de remuneração, benefícios e carreira:** as empresas de um vínculo de negócios sustentável devem considerar seus funcionários como sócios, desenvolvendo uma política de remuneração, benefícios e carreira que valorize suas competências potenciais e invista em seu desenvolvimento profissional. Além disso, elas devem monitorar a amplitude de seus níveis salariais com o objetivo de evitar reforçar

<sup>3</sup> <sup>4</sup> Lei Nº. 10.097, de 19 de Dezembro de 2000.

mecanismos de má distribuição de renda e geração de desigualdades sociais, efetuando ajustes quando necessário.

- **Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho:** a conscientização é a base fundamental para o desdobramento das intenções das empresas em ações que alinhem seus interesses aos dos trabalhadores. A busca por padrões internacionais de relações de trabalho é desejável, sendo as certificações a respeito do tema (como a BS 8800 e a SA 8000), ferramentas adequadas.
- **Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade:** cabe às empresas se comprometerem com o investimento na capacitação e no desenvolvimento profissional de seus empregados.
- **Comportamento frente a demissões:** as demissões de pessoal não devem ser utilizadas como primeiro recurso de redução de custos. Quando forem inevitáveis, as empresas devem realizá-las com responsabilidade, estabelecendo critérios para executá-las (por exemplo, demitir primeiramente empregados temporários e verificar a facilidade de recolocação do funcionário a ser demitido, sua idade, se é casado, se tem filhos etc.) e assegurando os benefícios que estiverem a seu alcance. Além disso, elas podem utilizar sua influência e acesso a informações para auxiliar a recolocação dos demitidos.
- **Preparação para a aposentadoria:** as empresas devem ter forte compromisso com o futuro de seus empregados. O momento da aposentadoria representa excelente oportunidade para demonstrá-lo na prática. As empresas devem criar mecanismos de complementação previdenciária, visando reduzir o impacto da aposentadoria no nível de renda, e estimular a participação dos aposentados em seus projetos sociais.

## **Responsabilidades com o Mercado**

---

Os vínculos de negócios estabelecem relações entre empresas e pessoas que atuam seguindo regras de mercado, ou seja, baseadas, primordialmente, na troca e na competição. Para além dos aspectos comerciais, entretanto, surgem requisitos éticos na forma como essas relações se dão em vínculos de negócios sustentáveis.

Em suas relações com as partes interessadas, os vínculos de negócios sustentáveis devem levar em conta:

### **Com os fornecedores**

As empresas formadoras de vínculos devem envolver-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contratos estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria. Cabe a elas transmitir os valores de seus códigos de conduta a todos os participantes de sua cadeia produtiva, tomando-os orientadores em casos de conflitos de interesse. As empresas devem conscientizar-se de seu papel no fortalecimento da cadeia produtiva, atuando no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência.

- **Critérios de seleção e avaliação de fornecedores:** as empresas devem incentivar seus fornecedores a aderir aos compromissos que elas adotam perante a sociedade. Também devem utilizar critérios voltados

para a responsabilidade social na escolha de seus fornecedores, exigindo, por exemplo, certos padrões de conduta nas relações com os trabalhadores ou com o meio ambiente.

- **Trabalho infantil na cadeia produtiva:** especificamente sobre a questão do trabalho infantil, as empresas devem incentivar seus fornecedores e parceiros a aderir ao movimento de erradicação da exploração do trabalho de crianças e adolescentes. Primeiramente há o atendimento à legislação, evoluindo até posturas mais proativas como a mobilização de todo o setor produtivo. Além de ter critérios para a contratação dos serviços de fornecedores, terceiros e parceiros, é preciso monitorar e verificar seu cumprimento.
- **Trabalho forçado (ou análogo ao escravo) na cadeia produtiva:** as empresas devem estar atentas quanto à não-existência de trabalho forçado (ou análogo ao escravo) em sua cadeia produtiva e, além de incluir a respectiva proibição em seus contratos, devem realizar pesquisa, verificação e avaliação, exigindo documentação comprobatória de seus fornecedores. As empresas podem também articular, isoladamente ou em conjunto com o governo ou outras organizações, programas e atividades que visem erradicar o trabalho forçado de forma geral.
- **Apoio ao desenvolvimento de fornecedores:** as empresas formadoras de vínculos podem auxiliar no desenvolvimento de pequenas e microempresas, priorizando-as na escolha de seus fornecedores e auxiliando-as a desenvolverem seus processos produtivos e de gestão. Também podem ser oferecidos treinamentos de funcionários de pequenos fornecedores, transferindo para eles seus conhecimentos técnicos e seus valores éticos e de responsabilidade social. Para buscar o desenvolvimento econômico da comunidade local, a empresa pode utilizar entidades ligadas à região como fornecedores.

## Com os clientes e consumidores

A responsabilidade social em relação aos clientes e consumidores exige das empresas investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral. A publicidade de produtos e serviços deve garantir seu uso adequado. Informações detalhadas devem estar incluídas nas embalagens e é preciso assegurar apoio para o cliente antes, durante e após o consumo. As empresas devem alinhar-se aos interesses do cliente e buscar satisfazer suas necessidades.

- **Política de comunicação comercial:** as empresas são produtoras de cultura e influenciam o comportamento da sociedade. Por isso, suas ações de comunicação devem ter uma dimensão educativa, evitando criar expectativas que extrapolem o que é oferecido efetivamente pelo produto ou serviço; não devem provocar desconforto ou constrangimento a quem for recebê-la; e devem informar corretamente os riscos potenciais do produto ou serviço oferecido.
- **Excelência no atendimento às necessidades dos clientes:** cabe aos vínculos de negócios sustentáveis apoiar seus consumidores/clientes antes, durante e após a efetuação da venda, prevenindo prejuízos com o uso de seus produtos ou serviços. A qualidade do serviço de atendimento a clientes é uma referência importante nesse aspecto, indicando a permeabilidade do vínculo para adaptar-se às necessidades e demandas dos consumidores/clientes.
- **Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de produtos ou serviços:** é tarefa dos vínculos de negócios sustentáveis desenvolver ações para melhorar a confiabilidade, a eficiência, a segurança e a

disponibilidade dos produtos ou serviços. As empresas envolvidas devem buscar conhecer os danos potenciais que possam ser provocados por suas atividades e produtos e alertar os consumidores/clientes quanto a eles, atuando num processo de melhora contínua e observando as normas técnicas relativas a eles.

### **Com os concorrentes**

A responsabilidade social implica a busca pela empresa de uma posição de liderança, em seu segmento de negócios, nas discussões que visem contribuir para a consolidação de elevados padrões de concorrência para o setor específico e para o mercado como um todo.

## **Responsabilidades com a Sociedade**

---

Os vínculos de negócios sustentáveis respondem a requisitos éticos também em sua relação com as comunidades em que atuam, contemplando seu desenvolvimento e bem-estar. Não se trata, porém, de ações sociais ou filantrópicas apenas. Normalmente, mais importantes e mais expressivas são as conseqüências do modo como as empresas atuam, estabelecendo, ou não, vínculos de negócios que, ao mesmo tempo em que aumentam a competitividade das empresas, garantam ou colaborem para o desenvolvimento sustentável da própria sociedade.

No Brasil, dados recentes indicam que a maioria das empresas realiza ações filantrópicas, na forma de doações e projetos sociais. Mas mesmo esses projetos não se restringem mais a mero apoio ou doações pulverizadas, esporádicas, pouco comprometidas com os resultados finais e dependentes apenas da sensibilidade, boa-vontade e interesse dos altos executivos. O melhor das competências e habilidades do setor produtivo privado tem sido colocado a serviço de projetos em setores nos quais as ações costumam ser definidas pelas possibilidades, e não pelas necessidades.

Em suas relações com a sociedade, os vínculos de negócios sustentáveis devem levar em conta:

### **Com as comunidades de entorno**

A comunidade em que o vínculo está inserido fornece-lhe infra-estrutura e o capital social representado por seus empregados e parceiros, contribuindo decisivamente para a viabilização de seus negócios. O investimento pelas empresas do vínculo em ações que tragam benefícios para a comunidade é uma contrapartida justa, além de reverter em ganhos para o ambiente interno e na percepção que os clientes têm da própria empresa. O respeito aos costumes e culturas locais e o empenho na educação e na disseminação de valores sociais devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhoras sociais.

- **Gerenciamento dos impactos sociais e econômicos:** a inserção das empresas do vínculo na comunidade pressupõe que elas respeitam suas normas e costumes, tendo uma interação dinâmica e transparente com os grupos locais e seus representantes para poderem solucionar conjuntamente problemas comunitários ou resolver de modo negociado eventuais conflitos entre as partes.

- **Relações com organizações locais:** as empresas de um vínculo de negócios sustentável assumem como meta a contribuição para o desenvolvimento da comunidade. Dessa forma, devem apoiar ou participar diretamente de projetos sociais promovidos por organizações comunitárias e ONGs, contribuindo para a disseminação de valores educativos e para a melhora das condições sociais.
- **Liderança e influência social:** cabe às empresas de um vínculo de negócios sustentável participar de associações, sindicatos e fóruns empresariais, impulsionando a elaboração conjunta de propostas de interesse público e caráter social.
- **Envolvimento, financiamento e retorno de suas ações sociais:** a atuação social das empresas de um vínculo de negócios sustentável pode ser potencializada pela adoção de estratégias que valorizem a qualidade dos projetos sociais beneficiados, a multiplicação de experiências bem-sucedidas, a criação de redes de atendimento e o fortalecimento de políticas públicas para a área social. O aporte de recursos pode ser direcionado para a resolução de problemas sociais específicos, para os quais se voltam entidades comunitárias e ONGs. As empresas também podem desenvolver projetos próprios, mobilizar suas competências para o fortalecimento da ação social e envolver seus funcionários e parceiros na execução de projetos sociais da comunidade ou no apoio a eles.
- **Financiamento da ação social:** a destinação de verbas e recursos a instituições e projetos sociais terá resultados mais efetivos na medida em que esteja baseada numa política estruturada, com critérios predefinidos. Um aspecto relevante é a garantia de continuidade das ações, que pode ser reforçada pela constituição de um instituto, fundação ou fundo social.

## Com os governos

As empresas de um vínculo de negócios sustentável devem relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo as leis e mantendo interações dinâmicas com seus representantes, visando a constante melhora das condições sociais e políticas do país. O comportamento ético pressupõe que as relações entre a empresa e os vários níveis de governo sejam transparentes para a sociedade, acionistas, empregados, clientes, fornecedores e distribuidores. Cabe às empresas manter uma atuação política coerente com seus princípios éticos e que evidencie seu alinhamento com os interesses da sociedade.

- **Participação em projetos sociais governamentais:** a dimensão dos problemas sociais no Brasil torna imprescindível a participação das empresas no seu enfrentamento. Além de cumprir sua obrigação de recolher corretamente impostos e tributos, as empresas de um vínculo de negócios sustentável podem contribuir com projetos e ações governamentais, devendo privilegiar as iniciativas voltadas para o aperfeiçoamento de políticas públicas na área social.
- **Práticas anticorrupção e contra suborno e propina:** o compromisso formal com o combate à corrupção e propina explícita a posição contrária das empresas em relação ao recebimento ou oferta, aos parceiros comerciais ou a representantes do governo, de qualquer quantia em dinheiro ou coisa de valor, além do determinado em contrato. Isso se aplica às ofertas diretas e indiretas, dentro ou fora do país.
- **Transparência nas contribuições para campanhas políticas:** a transparência nos critérios e nas doações para candidatos ou partidos políticos é um importante fator de preservação do caráter ético da atuação das empresas. Elas também podem ser um espaço de desenvolvimento da cidadania, viabilizando a realização de debates democráticos que atendam aos interesses de seus empregados.

Construção da cidadania: com relação ao seu papel na construção da cidadania, é importante que as empresas procurem cada vez mais assumir o papel de formadora de cidadãos. Programas de conscientização para a cidadania e importância do voto para seu público interno e comunidade de entorno são um grande passo para que a empresa possa alcançar um papel de liderança na discussão de temas como participação popular e corrupção.

### Com comunidades regionais e nacionais

- Macroimpactos socioeconômicos;
- Visão da sociedade sobre a empresa;
- Defesa dos direitos humanos;
- Defesa dos direitos dos nativos;
- Coerência com diretrizes de organizações internacionais voltadas para o desenvolvimento sustentável.

### Desenvolvimento de Fornecedores com Desenvolvimento Social

Na Indonésia, no setor de gás, a British Petroleum (BP) está atuando, em parceria com o governo local e outros interessados, na capacitação de fornecedores mediante a implantação da Estratégia para o Crescimento Distribuído. O programa visa evitar a migração de empresas e trabalhadores para zonas de exploração remotas, que não suportariam o influxo em larga escala de mão-de-obra em busca de emprego e outros benefícios.

A estratégia é desenvolver empreendimentos em regiões que possuam infra-estrutura adequada, as quais funcionarão como centros para o crescimento regional – bases para recrutamento e pagamento de pessoal e centros de realocação de mão-de-obra.

## Responsabilidades com o Meio Ambiente

As organizações interferem no meio ambiente, causando impactos de diferentes tipos e intensidades. As empresas de um vínculo de negócios sustentável devem gerenciar suas atividades de maneira a identificar esses impactos, buscando minimizar os que são negativos e amplificar os positivos. Devem, portanto, agir para a manutenção e melhora das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando para outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos nesse sentido.

No que se refere ao meio ambiente, os vínculos de negócios sustentáveis devem considerar:

### Em relação às futuras gerações

- **Comprometimento com a melhora da qualidade ambiental:** como decorrência da conscientização ambiental, as empresas devem buscar desenvolver projetos e investimentos visando a compensação



ambiental pelo uso de recursos naturais e pelo impacto causado por suas atividades. Devem organizar sua estrutura interna de tal maneira que o meio ambiente não seja um tema isolado, mas permeie todas as suas áreas, sendo considerado a cada produto, processo ou serviço que as empresas desenvolvam ou planejem desenvolver. Isso evita riscos futuros e permite às empresas, além de reduzir custos, aprimorar processos e explorar novos negócios voltados para a sustentabilidade ambiental.

- **Educação e consciência ambiental:** cabe às empresas de um vínculo de negócios sustentável apoiar e desenvolver campanhas, projetos e programas educativos voltados para seus empregados, para a comunidade e para públicos mais amplos, além de envolver-se em iniciativas de fortalecimento da educação ambiental no âmbito da sociedade como um todo.

## Em relação aos impactos ambientais

- **Gerenciamento dos impactos sobre o meio ambiente:** um critério importante para as empresas de um vínculo de negócios sustentável é manter um relacionamento ético e dinâmico com os órgãos de fiscalização, com vistas a melhorar o sistema de proteção ambiental. A conscientização ambiental é base para uma atuação proativa na defesa do meio ambiente, que deve ser acompanhada pela disseminação dos conhecimentos e intenções de proteção e prevenção ambiental para toda a empresa, a cadeia produtiva e a comunidade. A conscientização ambiental deve ser balizada por padrões nacionais e internacionais de proteção do meio ambiente.

- **Gerenciamento do ciclo de vida dos produtos e serviços:** entre as principais saídas do processo produtivo estão as mercadorias, suas embalagens e os materiais não utilizados, convertidos em potenciais agentes poluidores do ar, da água e do solo. São aspectos importantes na redução do impacto ambiental o desenvolvimento e a utilização de insumos, produtos e embalagens recicláveis ou biodegradáveis e a redução da poluição gerada. No caso desta última, também se inclui na avaliação a atitude da empresa na reciclagem dos compostos e refugos originados em suas operações.

- **Minimização de entrada e saída de materiais e insumos:** uma das formas de atuação ambientalmente responsável é o cuidado com as entradas de seu processo produtivo, estando entre os principais parâmetros, comuns a todas as empresas, a utilização de energia, de água e dos insumos necessários para a produção/prestação de serviços. A redução do consumo de energia, de água e de insumos leva à conseqüente redução do impacto ambiental necessário para obtê-los.

## Boas Práticas de Vínculos de Negócios Sustentáveis

Como parte de suas operações normais de negócios, muitas EMNs tomam várias atitudes para desenvolver vínculos de negócios sustentáveis com PMEs nos países em desenvolvimento em que operam. Algumas EMNs provêm assistência em uma ampla gama de áreas; outras podem somente dar suporte a determinadas atividades. As PMEs, por sua vez, devem também tomar atitudes a favor dos vínculos de negócios sustentáveis, tanto para criar melhores condições para seus negócios como para garantir um ambiente social e natural que propicie o desenvolvimento sustentável local.

As práticas recomendadas a seguir resultam da observação do comportamento de EMNs e de PMEs em todo o mundo, mas não esgotam as recomendações para maximizar a eficiência desses vínculos.

### Eixo 1

#### Boas práticas gerenciais das EMNs e PMEs que melhoram as condições para que elas estabeleçam vínculos de negócios sustentáveis



Figura 9 – Empresas melhorando suas capacidades

#### 1. Estabelecer critérios e procedimentos de transparência

Transparência é elemento essencial das relações baseadas na confiança e na parceria, como se pretende nos vínculos de negócios sustentáveis.

A maioria das empresas, grandes ou pequenas, percebe na sua declaração de valores e princípios um forte aliado para gerenciar a cultura da organização. Para garantir sua adequação aos requisitos dos vínculos de negócios sustentáveis, os valores e princípios devem ser estabelecidos – se ainda não o foram –, ou revisados, no sentido de verificar sua aderência. Mas isso não basta para que eles reforcem o espírito de diálogo e confiança mútua. É preciso divulgá-los e discuti-los com o pessoal interno e com os parceiros de vínculos de negócios sustentáveis. A adesão a princípios éticos propostos por outras organizações pode ser discutida e realizada. O Pacto Global é um exemplo. Nesse caso, a empresa deve dar visibilidade a esse comprometimento.

Planejamentos estratégicos são importantes instrumentos das empresas para direcionar seus principais esforços de ampliação e melhoria. A participação dos parceiros de vínculos de negócios sustentáveis em sua elaboração pode ajudar a inserir importantes elementos estratégicos anteriormente não percebidos.

Sua divulgação aos parceiros pode dar oportunidade para esclarecer desafios a serem vencidos em conjunto e fortalecer os laços de compromisso.

## 2. Garantir o comprometimento interno

Muitas vezes, as iniciativas de estabelecer vínculos de negócios sustentáveis podem esbarrar no pouco comprometimento da direção e dos colaboradores das empresas. Isso pode ocorrer por eles não estarem envolvidos na elaboração e implementação de uma política de relacionamento. Por isso, uma boa prática para obter o engajamento dessas pessoas é o esclarecimento das razões e o envolvimento delas no estabelecimento de vínculos de negócios sustentáveis.

Por outro lado, uma importante estratégia para levar as pessoas a conhecer os problemas sociais e a contribuir para o desenvolvimento sustentável tem se dado por meio de programas de estímulo ao trabalho voluntário.

Usualmente os gerentes e colaboradores têm uma visão focada em sua atividade, inclusive por estímulo das próprias empresas. As metas e objetivos que lhes são colocados como condição para o sucesso na carreira estimulam sua especialização e a desconsideração por resultados que não envolvam aspectos puramente operacionais. Em suas políticas de reconhecimento, remuneração e promoção, as empresas podem, adotando critérios adequados, estimular o comportamento responsável de seus colaboradores e gerentes.

Da mesma forma, os resultados positivos de um vínculo de negócios sustentável devem reverter em reconhecimento das pessoas, equipes e departamentos envolvidos. Esse reconhecimento precisa ser estendido a todos que de alguma forma contribuíram, inclusive ao pessoal técnico, aos encarregados das compras e ao pessoal de apoio administrativo.

## 3. Compreender as questões envolvidas nos vínculos de negócios sustentáveis

A baixa compreensão ou pouca sensibilidade para as questões da sustentabilidade pode ser um entrave para o sucesso de vínculos de negócios sustentáveis. Para aumentar o conhecimento das pessoas, as empresas devem conhecer mais sobre:

- **Vínculos de negócios sustentáveis**

A EMN pode, por exemplo, identificar na matriz e em outras filiais práticas bem-sucedidas em outros países, especificamente para obter consultoria interna sobre seu sucesso e os obstáculos operacionais. Ou pode destinar recursos seus para patrocinar uma unidade de vínculo de negócios sustentáveis, por exemplo, emprestando seu próprio pessoal para desenvolver e documentar os procedimentos.

- **O ambiente de negócios local**

As EMNs podem pesquisar as redes de fornecedores existentes, tanto domésticas quanto estrangeiras, a fim de comparar desempenho, avaliar a eficiência e destacar problemas. Podem ainda levantar a opinião e a experiência dos fornecedores locais quanto a eventuais vínculos com filiais de outras EMNs.

- **As questões da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável**

EMNs e PMEs podem se unir para pesquisar e identificar as principais questões que dificultam o desenvolvimento da comunidade local e da sociedade nacional. Compartilhando uma visão mais próxima, elas serão capazes de se posicionar mais consistentemente quanto a tais questões. A adesão a políticas

públicas de melhora das condições de vida da população é um dos mais significativos canais de realização de ações em que a sociedade esteja envolvida. Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio são a mais visível e abrangente iniciativa em curso, e o Instituto Ethos, tanto quanto o escritório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) no Brasil, tem capitaneado a mobilização de empresas brasileiras para ações no sentido de alcançá-los.

#### 4. Manter o foco nas competências básicas

Empresas que mantêm o foco em suas principais capacidades estão mais preparadas para inovar essas mesmas capacidades. Isso garante a consistência entre o *portfolio* de atividades da empresa e seus vínculos de negócios sustentáveis, facilitando a implantação de empreendimentos bem-sucedidos no futuro.

#### 5. Adequar a gestão da empresa

Reorganizações da estrutura interna podem dar visibilidade e foco aos esforços de criação, expansão e melhora de vínculos de negócios sustentáveis. Por exemplo, tanto EMNs quanto PMEs podem atribuir a uma área ou a uma pessoa a função de encorajar a formação e o aprofundamento dos vínculos de negócios sustentáveis.

Além disso, é preciso estabelecer políticas, critérios e um processo típico de gestão desses vínculos. Pode-se começar identificando e explicitando os passos do processo. EMNs e PMEs parceiras devem conhecer como a outra parte gerencia os próprios vínculos.

Atualmente existem sistemas de gestão certificáveis, como os baseados nas normas ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18001, SA 8000 e NBR 16001. A norma ISO 9000 estabelece os elementos necessários para que a empresa produza com qualidade os produtos e serviços que vende. A ISO 14000 estabelece os elementos que garantem uma produção com controle dos impactos e efeitos sobre o meio ambiente. A OHSAS 18001 estabelece um sistema que busca garantir a saúde e a segurança de quem trabalha na empresa. A SA 8000, por seu lado, busca garantir que a empresa que a adota respeita os direitos humanos, os direitos das crianças e os direitos trabalhistas. A adoção dessas normas tem se demonstrado um forte canal de melhora da gestão e dos resultados de empresas de qualquer porte.

### Certificações no Setor Agrícola

No setor agrícola, destacam-se também algumas certificações.

O Forest Stewardship Council (FSC) é uma rede internacional que promove o manejo responsável de florestas. Ele reúne pessoas para procurar soluções para os problemas decorrentes de más práticas e recompensar o bom manejo. Por meio de processos consultivos, estabelece padrões internacionais e acredita organizações de terceira parte para certificar empresas e produtos de acordo com os padrões por ele estabelecidos. Nos últimos dez anos, mais de 73 milhões de hectares em mais de 72 países foram certificados, enquanto milhares de produtos são feitos usando madeira certificada e carregando o selo FSC.

O Instituto Biodinâmico (IBD) é uma empresa brasileira sem fins lucrativos que desenvolve atividades de inspeção e certificação agropecuária, de processamento e de produtos extrativistas, orgânicos e biodinâmicos. Iniciou seus trabalhos de certificação em 1990 e desde então opera em todo o território brasileiro e em alguns países da

América do Sul, auxiliando no desenvolvimento de um padrão de agricultura sustentável, baseado em novas relações econômicas, sociais e ecológicas.

A Associação de Agricultura Orgânica (AAO) é uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, fundada em maio de 1989 por um grupo de engenheiros agrônomos, produtores, jornalistas e pesquisadores que já praticavam a agricultura orgânica e acreditavam em sua viabilidade socioeconômica e ambiental. Mais do que difundir práticas e técnicas, a AAO defende o direito das pessoas a uma alimentação sadia e equilibrada, que preserve o homem e o meio ambiente. Em 1996, a entidade lançou seu selo de garantia, atestando a produção orgânica de das empresas por ela certificadas. Hoje o selo, que passou a ser concedido pela Associação de Agricultura Orgânica Certificadora (AAOCert), é amplamente reconhecido no mercado interno de produtos orgânicos, e a entidade trabalha para seu reconhecimento também no mercado externo.

A Fairtrade Labelling Organizations International (FLO) é a entidade de referência mundial para certificação do comércio justo. Ela possibilita que mais de 1 milhão de produtores, trabalhadores e seus dependentes se beneficiem do selo "Fairtrade", pois garante que os produtos vendidos em qualquer lugar do mundo com sua marca contribuem para o desenvolvimento de produtores e trabalhadores desfavorecidos.

Por fim, é necessário utilizar indicadores para gerenciar metas e resultados. As empresas vêm desenvolvendo muito a capacidade de avaliar seu desempenho, criando e medindo indicadores voltados para todas as partes que têm interesse na vida da organização. Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial são uma ferramenta muito reconhecida como necessária para o gerenciamento dos impactos da ação das companhias sobre as questões que interessam à sociedade. Como decorrência dessa capacidade, as empresas publicam balanços ou relatórios demonstrativos de suas ações e resultados obtidos, considerando todas as partes interessadas.

## 6. Aprimorar a gestão de vínculos de negócios sustentáveis

No caso das EMNs, os critérios de contratação e avaliação de PMEs devem ser específicos, adequados às suas condições e conhecidos por todas as partes envolvidas. Uma ouvidoria do fornecedor pode ser um canal intenso de recebimento de sugestões e reclamações, posteriormente conduzidas aos responsáveis pelos processos internos para que as soluções e respostas sejam estabelecidas a tempo e a hora.

As PMEs se mostram normalmente muito frágeis quando há descontinuidade no cumprimento de contratos, seja de fornecimento, seja de compra. Cabe às EMNs garantir atenção especial à execução de contratos, respeitando seus termos e condições. Os pagamentos devem ser feitos sempre em dia – ou adiantados, se a empresa considerar que pode ajudar o fornecedor a aproveitar alguma oportunidade.

Alocando um orçamento para criar ou melhorar vínculos, o esforço da EMN pode ser bem mais estável e seguro.

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.

Se não for possível medir uma iniciativa, será também impossível avaliá-la. Assim as empresas devem mensurar os resultados alcançados. Uma das maneiras mais fáceis de fazê-lo é determinar qual o montante financeiro anual que está sendo comercializado no vínculo e tentar aumentar esse valor ano a

ano. O exame desses dados equivale a uma avaliação de desempenho. Quer o objetivo tenha sido atingido, quer não, a partir desse momento as empresas disporão de referências para determinar o que funcionou e o que não funcionou.

## Eixo 2

---

### Boas práticas gerenciais que transferem capacidades entre a EMN e a PME

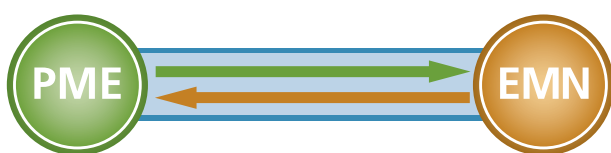


Figura 10 – Melhorando as capacidades do vínculo de negócios

#### 1. Facilitar o acesso a mercados

As EMNs podem comprometer-se a solicitar, tanto quanto possível, volumes de compras para PMEs, acompanhando-as durante algum tempo para verificar o cumprimento dos pedidos. As EMNs podem também fornecer às PMEs informações sobre sua previsão anual de ordens de compra, permitindo-lhes um planejamento antecipado.

Em sua rede de relações, as EMNs têm mais informações sobre concorrências e contratos, podendo assim ajudar as PMEs no acesso a mercados, particularmente aos estrangeiros.

As PMEs, por seu lado, podem compartilhar com as EMNs o conhecimento da sociedade local, no sentido de identificarem juntas novas oportunidades para aplicação ou desenvolvimento de outros produtos e serviços da EMN.

#### 2. Encorajar o desenvolvimento humano

As empresas devem dar atenção especial a este item. Entre as práticas que podem ser adotadas, sugere-se:

- Conduzir sessões de treinamento sobre a importância dos padrões internacionais para exportação, controle de qualidade, práticas de gerenciamento ou prevenção da corrupção;
- Oferecer vagas em seus programas de treinamento interno;
- Enviar especialistas à empresa parceira para dar treinamento;
- Fornecer *feedback*, *coaching* e *mentoring*: nem sempre os gestores das empresas fornecedoras conseguem perceber seu padrão de desempenho no que diz respeito às operações de atendimento aos clientes. As empresas podem instituir mecanismos de feedback, criando oportunidades para a discussão de queixas, restrições e problemas.



## Um Banco Internacional Fazendo *Mentoring*

No esforço de estimular a comunidade e ensiná-la a fazer, afastando-se do assistencialismo, o HSBC investe na capacitação de seus membros, para que eles encontrem os caminhos para a realização das ações que lhes interessam. Quando o banco não tem estrutura ou recursos para realizar um bom projeto, em lugar de descartá-lo, coloca em cena o *mentoring* financeiro, por meio do qual seus funcionários atuam voluntariamente como consultores, ensinando os interessados a realizar o planejamento estratégico e financeiro do projeto, bem como o controle do fluxo de caixa e a captação de doações no setor público.

Esse tipo de ação ajuda a estruturar as pequenas entidades e estimula os funcionários do banco a usar seu conhecimento em favor das entidades e de projetos comunitários.

Uma empresa pode realizar periodicamente dias abertos para outra empresa, permitindo sua interação com áreas específicas, desde a linha de produção até os sistemas de entrega. Isso pode inspirar o levantamento de questões sociais, ambientais, profissionais e técnicas, além de ser educativo para todos os participantes.

Treinamento básico em programas aplicativos relacionados com as operações das empresas aumenta sua capacidade operacional. Quando a PME não dispuser de recursos, a EMN pode ainda doar computadores e viabilizar acesso a bancos de dados relevantes e à rede mundial de comunicação.

As PMEs também têm o papel de esclarecer as diferenças culturais e indicar os valores da comunidade local. Uma convivência com os hábitos e crenças das pessoas da comunidade promove a integração, a diversidade de percepções e o enriquecimento cultural dos gerentes e empregados das EMNs. Uma forma de fazê-lo é inserir conteúdo adequado nos programas de treinamento dos colaboradores das EMNs.

### 3. Transferir tecnologia de produtos e processos

As EMNs possuem grande capacidade de desenvolvimento tecnológico, tanto de produtos quanto de processos, podendo oferecer tecnologias de sua propriedade.

No que diz respeito a tecnologia de produtos, podem disponibilizar projetos de produtos para ajudar as PMEs a atender suas especificações. Inúmeras experiências de transferência de tecnologia se deram por meio do fornecimento de especificações detalhadas às quais todos os produtos devem atender. Aconselhar e dar assistência técnica para alcançar tais requisitos ajudará a transferir informações e tecnologias relevantes. Inspeções e auditorias de requisitos de conformidade também se apresentam como grandes oportunidades para isso. As PMEs, por sua vez, podem oferecer às EMNs conhecimentos sobre matérias-primas locais, condições locais de produção, força de trabalho e comunicação com organizações sindicais e governamentais.

Se quiserem ser ainda mais colaborativas, as EMNs podem oferecer consultoria ou treinamento para melhorar o padrão de qualidade dos produtos, transferindo conhecimentos como detalhes de *know-how*, projeto e fabricação, consultoria técnica em novas tecnologias e informações sobre o desempenho de produtos.

Quanto a processos, as EMNs podem dar suporte técnico em planejamento de produção, gestão da qualidade, inspeção e teste para melhora de processos de fabricação, controle de qualidade e métodos. Se visitarem as instalações umas das outras, as empresas podem aconselhar quanto a arranjos físicos de máquinas, instalação de equipamentos, planejamento de produção e problemas de produção.

#### 4. Contribuir para a melhora da gestão

Técnicas atualizadas de gestão também podem ser transferidas, como, por exemplo, assessorar no gerenciamento de estoques e no uso de *just-in-time* e de outros sistemas que habilitem as PMEs a suprir continuamente as necessidades das EMNs. A implementação de sistemas de gestão certificáveis, como ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18001 e SA 8000, pode ainda ser estimulada e auxiliada.

Por outro lado, as PMEs podem auxiliar as EMNs a compreender as implicações de lidar com os empregados locais, formas de comunicação e estímulo. E até mesmo com o ambiente legal, por exemplo, atualizando as EMNs em relação a mudanças na legislação.

#### 5. Apoiar e oferecer prazos para adaptação a novas exigências

Mudanças de diretrizes, tecnologia e exigências pelas EMNs podem impor às PMEs grandes esforços, inclusive financeiros, para se adaptar às novas condições. Dialogar com as PMEs antes da implementação e até mesmo durante o processo de definição das mudanças pode trazer novas luzes sobre outras alternativas e ajudá-las a se preparar.

### Eixo 3

---

#### Boas práticas gerenciais que colaboram com o desenvolvimento do ambiente produtivo e do mercado

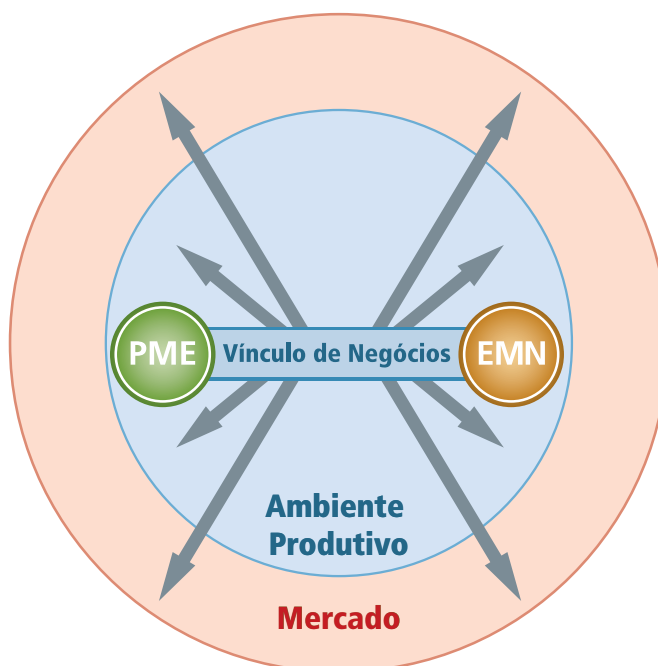


Figura 11 – Vínculo de negócios influenciando o ambiente produtivo e o mercado

## 1. Iniciar e ajudar programas de promoção de vínculos de negócios sustentáveis

As EMNs possuem recursos e poder para montar um “Fundo de Vínculos de Negócios Sustentáveis”, dedicado a dar início à operação de PMEs em determinada região ou setor econômico. Outras EMNs com condições similares podem ser atraídas para o projeto e contribuir para a formação do fundo, que pode ser administrado por um “facilitador de vínculos de negócios sustentáveis”.

## 2. Dar apoio e associar-se a programas governamentais, setoriais e de agências internacionais de desenvolvimento

Ao participar de programas de apoio à criação de PMEs, tanto as EMNs quanto as PMEs existentes podem fornecer consultoria em desenvolvimento empresarial e vínculos de negócios sustentáveis. Se verificarem entraves no processo, as empresas podem promover um diálogo com o setor público e com as agências envolvidas. Conhecendo bem o ambiente local, as PMEs serão capazes de aconselhar quanto a políticas de adequação do ambiente de negócios. As associações e federações de indústria e comércio são ambientes em que as empresas encontram elementos riquíssimos para amadurecer suas propostas e iniciativas, podendo ao mesmo tempo fortalecer a identificação das vocações locais.

Tornando públicas suas exigências quanto a suprimento — como custos e qualidade, capacidade tecnológica, melhora contínua e capacidade de entrega —, as EMNs darão importantes informações para que novos pequenos empreendedores se orientem em suas investidas.

Por sua experiência, as EMNs e PMEs formadoras de vínculos de negócios sustentáveis podem fornecer elementos para o desenvolvimento e o fortalecimento desses vínculos, aconselhando políticas de treinamento, monitoramento e avaliação de ferramentas e metodologias, compartilhando informações e dados sobre as melhores práticas de vínculos de negócios sustentáveis e compartilhando informações em projetos para programas e propostas de criação de empresas.

Com sua força de comunicação, as EMNs podem utilizar suas campanhas publicitárias na mídia para reforçar a imagem dessas iniciativas de caráter público.

## 3. Estimular o empreendedorismo

Encorajando os próprios colaboradores a montar suas PMEs, as EMNs podem inserir no ambiente produtivo os conhecimentos que eles detêm, valiosos para a produção, o gerenciamento de processo e as necessidades de qualidade e entrega.

Outra atitude importante é incluir incentivo ao empreendedorismo na política de demissões, estimulando os ex-colaboradores a criar suas PMEs para atender a demandas da EMN.

As EMNs podem ainda financiar novas PMEs ou fornecer garantia técnica e de empréstimos para que iniciem suas operações.

## Promovendo o Empreendedorismo em Comunidades Desfavorecidas

A Richards Bay Minerals (RBM) é uma companhia de mineração e fundição administrada pela Rio Tinto no norte da província de KwaZulu-Natal, na África do Sul. Lá, a empresa implantou um bem-sucedido programa para gerar oportunidades para empreendimentos econômicos desenvolvidos por negros, parcela da população historicamente em desvantagem, os quais passaram a fornecer bens e serviços à RBM.

### 4. Cooperar com o fortalecimento das cadeias produtivas

As EMNs e PMEs formadoras de vínculos de negócios sustentáveis podem trabalhar de diversas maneiras para favorecer a eficácia de cadeias produtivas. Assegurar uma avaliação regular do gerenciamento da cadeia produtiva e conduzir visitas de outras empresas da cadeia são formas úteis de fazê-lo. O princípio de usar conhecimento local para achar soluções para problemas da cadeia produtiva pode enriquecer muito a tecnologia utilizada.

Com programas de promoção de subcontratação para difundir informações sobre infra-estrutura e facilidades de financiamento, combinados com seminários internacionais para atrair potenciais fornecedores estrangeiros e domésticos, elas podem aumentar sua influência local. Pode-se ainda formar clubes de cooperação para fortalecer as capacidades das PMEs locais, por meio de atividades preparadas para difundir informações sobre os sistemas produtivos, mecanismos de controle de qualidade, eficiência de custos e garantia de qualidade e entrega das EMNs.

Por fim, as EMNs podem encorajar as PMEs da cadeia a se unir a associações de empresas e a participar de feiras e de redes de facilitação.

### 5. Promover ligações com entidades não-empresariais

A colaboração com universidades, centros de treinamento, institutos tecnológicos e de pesquisa, agências de promoção de exportação e outras instituições oficiais ou privadas são fonte de inovação não raramente decisivas na melhora dos ambientes produtivos. As EMNs e PMEs formadoras de vínculos de negócios sustentáveis podem realizar essas ligações, fortalecendo assim a própria competitividade de forma sustentável, já que alicerçada em conhecimento adquirido e dominado no ambiente produtivo local.

## Parceria de uma Binacional com Universidades

A Itaipu Binacional investe em vários programas socioambientais e de desenvolvimento. Um dos mais recentes é o de incentivo à pesquisa tecnológica.

O Parque Tecnológico Itaipu (PTI) foi criado em 2003 e atualmente já atinge 20 mil pessoas na região da tríplice fronteira Brasil-Argentina-Paraguai, por meio de 21 projetos desenvolvidos nos três países. O PTI é fruto de uma parceria entre a hidrelétrica Itaipu Binacional e o Instituto de Tecnologia em Automação e Informática (Itai), que nasceu no campus da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), em Foz do Iguaçu (PR).

A proposta do PTI é promover o progresso da região em três frentes: tecnologia, desenvolvimento empresarial e educação. Para isso, estimula o desenvolvimento de pequenas e médias empresas e associações cooperativistas, promove intercâmbio entre profissionais do design e artesãos da região trinacional e trabalha na inclusão digital.

## 6. Promover relações comerciais justas

Eliminar intermediações especulativas, garantir pagamento justo aos pequenos produtores, praticar o respeito aos direitos trabalhistas, estimular a criação de associações e cooperativas e estabelecer transparência na composição de preços são algumas das atitudes que podem mudar a forma de fazer negócios numa região ou setor. Os princípios do comércio justo (ou *fair trade*) dizem que se deve respeitar o limite de lucro das pequenas empresas, não podendo as grandes empresas usar de sua força para sacrificar as PME's com as quais negociam.

## 7. Regras e leis favoráveis às PME's

A legislação nacional precisa ser permanentemente avaliada para criar condições de viabilidade e crescimento das PME's, de forma a desonerá-las de custos administrativos e financeiros. As EMNs e PME's formadoras de vínculos de negócios sustentáveis podem se unir para usar sua influência, inclusive mobilizando suas entidades empresariais para ajudar o governo nessa tarefa.

## Eixo 4

---

### Boas práticas que promovem o comportamento socialmente responsável e o desenvolvimento sustentável

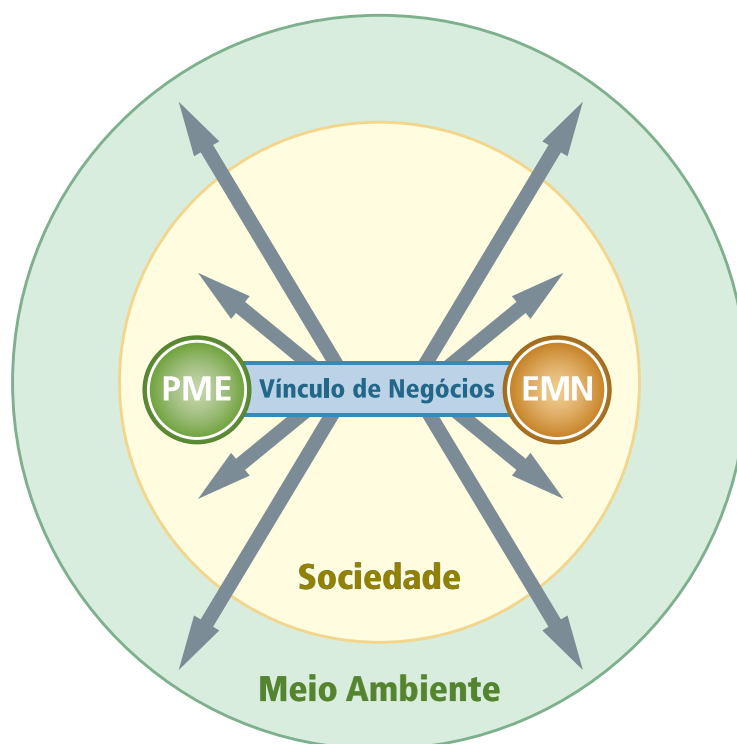


Figura 12 – Vínculos de negócios impactando sociedade e meio ambiente

## 1. Promoção da ética e da transparência

Para estimular a ética e a transparência na sociedade, as empresas podem incluir, em seus contratos com terceiros, cláusulas de RSE nas quais esteja implícito o compromisso com a geração de impactos sociais e ambientais positivos e com o cumprimento da lei. Da mesma forma, um acordo entre as empresas pode reforçar o desenvolvimento de programas visando a difusão de práticas éticas como a produção de balanços socioambientais e a definição de regras éticas de concorrência.

## 2. Promoção do trabalho decente

Ao verificar as condições de trabalho de seus fornecedores e parceiros, é possível que as empresas identifiquem violações à legislação trabalhista, por exemplo. Cláusulas contratuais podem prevenir esse tipo de ocorrência, mas muito pode ser feito para estimular o cumprimento da legislação trabalhista ou programas de saúde e segurança no ambiente de trabalho. Pode-se, por exemplo, iniciar campanhas de esclarecimento ou movimentos setoriais em associações comerciais e industriais locais.

Entre as práticas proativas, por outro lado, exemplificam-se a promoção de princípios de qualidade de vida no trabalho e o estímulo à construção de creches comunitárias para os filhos de empregadas.

## 3. Ecologia e meio ambiente

Por meio de um planejamento conjunto, as empresas podem promover o descarte seguro de resíduos, minimizando os impactos negativos sobre o meio ambiente. Da mesma forma, a reciclagem e o reúso de materiais evitam desperdícios. O uso racional de insumos, como água e energia, repercute favoravelmente na natureza.

Se decidirem extrapolar seus limites, levando às comunidades vizinhas suas boas práticas ambientais, como coleta seletiva, as empresas podem causar efeitos positivos muito significativos em termos de sensibilização e educação ambientais, sem falar nos efetivos resultados sobre a preservação do meio ambiente. Mostrar boas práticas em escolas públicas é outro canal comumente usado para contribuir com a educação ambiental e integrar as empresas ao ambiente social local.

## 4. Relações com fornecedores

As empresas podem usar seus critérios de contratação de fornecedores para estimular a inclusão social e a diversidade, proibir o trabalho infantil na cadeia produtiva e exigir o cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e tributária.

## 5. Relações com consumidores e clientes

O comportamento frente aos clientes e consumidores deve se dar de forma ética, especialmente nas negociações de grandes empresas com clientes de pequeno porte. Ao se comunicarem com os consumidores dos produtos finais, as empresas podem promover o consumo consciente e devem orientar sobre o uso correto dos produtos e serviços.



## 6. Desenvolvimento das comunidades

As empresas formadoras de vínculos de negócios sustentáveis podem atuar conjuntamente em projetos sociais comunitários, seja para minimizar os impactos negativos de suas operações, seja para promover melhoras nas comunidades. Ao se instalar uma planta industrial ou de mineração, por exemplo, pode-se compartilhar a infra-estrutura, estimular as pequenas empresas locais e apoiar os pequenos negócios do entorno.

### Parceria entre uma Grande Empresa e uma ONG

A operadora de telefonia Vivo e a ONG Pangea viabilizaram a Cooperativa de Costureiras de São Bartolomeu, em Salvador, na Bahia, colocando-as literalmente no mercado. Elas vivem em uma área invadida adjacente ao Parque São Bartolomeu, numa região conhecida pelos altos índices de desemprego.

Uma pesquisa sobre as reais demandas sociais locais, importante medida a ser tomada pelas empresas, orienta a destinação de recursos para projetos sociais de iniciativa delas, bem como o trabalho voluntário, que pode ser por elas incentivado.

Prática fundamental é estabelecer parcerias com organizações do terceiro setor local. Os resultados decorrentes de parcerias bem pensadas e operadas são muito melhores do que os obtidos por ações isoladas, pois dessa maneira é possível estabelecer campos de atividade diferenciados para cada parceiro e explorar as dinâmicas diferentes das instituições envolvidas, empresas e ONGs.

## 7. Relações com o governo e a sociedade

O mínimo que se exige de um vínculo de negócios sustentáveis é a conformidade legal. Portanto, as empresas componentes devem estabelecer processos adequados de conhecimento da legislação local e garantir seu cumprimento por seus representantes. Ao rejeitar e repudiar práticas de corrupção e propina, as organizações envolvidas prestam inestimável serviço à ética nas relações sociais. Usualmente, as empresas devem se juntar para estabelecer pactos de comportamento sobre esse quesito, oferecendo informações transparentes – durante campanhas eleitorais, por exemplo.

## Contando Histórias: Casos de Desenvolvimento Local Promovido por Empresas Multinacionais

### Grupo Nueva

#### Ampliando o Mercado

*Em 2002, a Amanco Argentina, empresa do Grupo Nueva responsável pela fabricação de tubos, materiais hidráulicos e sistemas de abastecimento de água naquele país, enfrentava uma grande redução em suas vendas de tubos e acessórios para os grandes clientes varejistas tradicionais. A empresa estava mesmo ameaçada de falência. Para fazer frente à crise, foi desenvolvido o programa Amanco Ventas Móviles (Amanco Vendas Móveis), que consistia em encher dois caminhões com produtos da empresa e mandá-los para as pequenas lojas de material hidráulico e de construção das áreas mais pobres de Buenos Aires.*

*O programa oferecia aos clientes mais de 50 itens, que podiam ser faturados e entregues no momento da compra, em uma única transação. O Ventas Móviles permitia aos pequenos clientes comprar quantidades limitadas e apenas os produtos que estavam em falta em sua loja, já que não precisavam manter um grande estoque. E eles*

*pagavam em dinheiro, a um preço justo, que dava lucro para a Amanco e para as pequenas lojas clientes, já que não havia intermediários.*

*Hoje, amenizada a crise, a Amanco mantém sete caminhões no programa (cinco em Buenos Aires, um em Córdoba e outro em Rosário). Com esses veículos, a empresa chega diretamente a mais de 1.000 clientes que antes compravam de distribuidores ou redistribuidores. Tal abordagem fez dobrar o número de clientes fixos de acessórios hidráulicos. O Ventas Móviles representa atualmente 15% das vendas totais da Amanco Argentina e 40% de sua receita.*

*A Amanco entende que bons empreendimentos podem ser implantados mesmo em áreas pobres, nas quais os próprios moradores costumam construir e consertar a própria casa. As vendas realizadas pelo programa geraram um fluxo de caixa suficiente para evitar a falência da subsidiária argentina no auge da crise.*

### Cemex

#### Estimulando as Comunidades a Economizar

*A Cemex, gigante mexicana de cimento, criou em 1998 uma empresa chamada Patrimonio Hoy para vender produtos a preços acessíveis à população de baixa renda das favelas da Cidade do México. A Patrimonio Hoy atende hoje cerca de 120 mil famílias, indo até áreas pobres e organizando as pessoas em pequenos grupos para que economizem dinheiro depositando-o em uma conta controlada*

*pela empresa. Se, por qualquer razão, uma dessas famílias não consegue economizar a quantia semanal prevista, os outros participantes do grupo a bancam por certo período. Depois de algumas semanas, ao provar que consegue economizar, a família recebe os produtos de que necessita e capacitação para as obras de construção. Os beneficiários podem aumentar sua casa ou*

*melhorá-la de forma mais rápida do que se estivessem guardando dinheiro numa poupança normal – e gastando 20% menos.*

*O custo para a empresa é alto: encontrar comunidades interessadas em trabalhar com ela dessa forma e organizar o sistema de poupança para que as pessoas possam pagar pelas melhoras em sua casa leva tempo.*

*A Patrimonio Hoy passou a trabalhar com a ONG internacional Ashoka, cujos empreendedores têm acesso a comunidades que seriam os clientes perfeitos para a empresa. Por meio de um novo projeto chamado Cadenas de Valor Híbridas, a Ashoka está estudando novas formas de unir forças com empresas como a Cemex para desenvolver empreendimentos que beneficiem os mais pobres.*

HP

## O Empoderamento das Comunidades Pobres

**A** Hewlett-Packard (HP) desenvolveu uma abordagem centrada nas necessidades para direcionar sua estratégia de crescimento e, assim, está tentando introduzir novos produtos e serviços na Índia e na África do Sul, criados para atender a demandas locais específicas.

### Caso A

*Na Índia, a HP decidiu lançar um novo kit composto de uma câmera fotográfica digital e uma impressora à base de energia solar, pequeno o suficiente para caber numa mochila. A empresa se aproximou de um grupo de mulheres de Kuppam, cidade de 300 mil habitantes no sul do país, as quais formavam um pool para iniciar os próprios microempreendimentos, juntando suas economias e obtendo pequenos empréstimos.*

*Duas dessas mulheres foram escolhidas para receber gratuitamente da HP equipamento e treinamento para se tornar as fotógrafas oficiais da cidade. Passaram então a tirar fotos para documentos oficiais e a cobrir cerimônias e eventos sociais com sucesso. A notícia se espalhou e hoje existem cerca de 300 mulheres na região vivendo como fotógrafas itinerantes.*

### Caso B

*Na África do Sul, a HP estabeleceu parcerias com governos locais, organizações não-governamentais e comunidades do país para montar cinco unidades do Centro Comunitário de Informações, que permite aos residentes fazer ligações, usar máquina de xerox, fax e estações de trabalho equipadas com computadores. Um portal virtual oferece informações sobre serviços locais e inscrições on-line para os programas do governo. Os centros foram implantados com empréstimos de um programa governamental e com equipamento fornecido pela HP. Os empresários locais que dirigem esses centros foram selecionados com a ajuda da World Corp, organização dedicada a gerar empregos em países em desenvolvimento.*

### Conclusão

*A HP acredita que uma abordagem empreendedora para esses desafios lhe permite desenvolver soluções que atendam às necessidades, satisfaçam os clientes, cumpram os objetivos corporativos e sejam auto-sustentáveis. Além disso, ao desenvolver novos produtos, a HP está criando uma rede de contatos e um grau de familiaridade com esses mercados que lhe trarão uma vantagem competitiva nessas regiões.*

## Eskom

### Novos Métodos de Pagamento

**A** Eskom, empresa de energia elétrica da África do Sul, fornece hoje aproximadamente 95% de toda a energia elétrica daquele país. No entanto, até 1994 somente 12% da população rural da África do Sul recebia energia elétrica em casa. A Eskom havia se comprometido a levar eletricidade a 1,75 milhão de lares no período de 1994 a 2000. Entre os problemas por ela enfrentados para cumprir essa meta estavam o alto custo da conexão individual, o fato de a população não compreender o alcance do projeto e a inadimplência dos consumidores durante a fase inicial do programa.

A empresa desenvolveu ações para melhorar seu relacionamento com a comunidade, medidores pré-pagos e fichas para recarregá-los. As lojas da Eskom vendiam as fichas e a empresa treinou algumas pessoas entre a população local para fazer a instalação e a manutenção dos sistemas, gerando

assim empregos nas comunidades e reduzindo os próprios custos.

Em 1989 foram assinados os primeiros contratos para o fornecimento e a instalação dos medidores pré-pagos. A empresa não poupou esforços para manter o preço dos medidores o mais baixo possível, já que haveria uma grande demanda. Os contratos iniciais contemplavam o fornecimento de 10 mil medidores, mas esse número foi crescendo até que, a partir de 1994, a empresa passou a instalar 300 mil medidores por ano, o que representa mais de 1.000 novos medidores instalados por dia útil.

A Eskom possui agora cerca de 2,6 milhões de clientes usando o sistema pré-pago, número que cresce a cada dia. Hoje mais de 90% das áreas urbanas e mais de 40% das áreas rurais têm energia elétrica.

## Vodacom

### Viabilizando o Acesso à Telefonia Celular

**A** Vodacom, uma joint venture entre a britânica Vodafone e a sul-africana Telkom, desenvolveu um modelo compartilhado de serviços de telecomunicações para as comunidades pobres da África do Sul. O que no início era uma exigência do governo sul-africano para que a Vodacom pudesse entrar nos segmentos mais lucrativos do mercado acabou se tornando uma importante aprendizagem e oportunidade para um lucrativo crescimento futuro.

Em 1993, a Vodacom obteve licença para construir e operar uma rede de telefonia celular na África do Sul. No ano seguinte, o novo governo pós-apartheid solicitou revisão nos termos da licença, incluindo a exigência de fornecimento de comunicação celular

para regiões com atendimento precário. A Vodacom deveria instalar 22 mil linhas no prazo de cinco anos, mas o governo lhe concedeu total autonomia na condução da implantação. A estratégia adotada foi montar lojas e quiosques fixos com diversas linhas, todas ligadas à infra-estrutura da empresa por conexão sem fio.

Para identificar empreendedores locais que pudessem gerenciar os quiosques de telefone, a empresa avaliou o padrão de uso dos celulares de seus clientes e concluiu que aqueles que os usavam com maior frequência estavam provavelmente alugando os aparelhos para que amigos e vizinhos realizassem chamadas individuais. Essa inteligente interpretação dos dados permitiu à Vodacom

*identificar os potenciais empreendedores dos vilarejos, contratá-los e treiná-los para gerenciar quiosques móveis, utilizando um modelo de franquia para promover o empreendedorismo local, reduzindo o capital inicial.*

*A Vodacom reconheceu o valor da parceria para desenvolver empreendimentos com serviços comunitários e a importância de usar o conhecimento e as capacitações locais para implantar seu modelo de franquia, tornando os empreendedores locais seus gerentes e vendedores. A empresa constatou que cada loja de telefone celular gerava cinco novos empregos e ganhos econômicos imensuráveis. Por outro lado, as comunidades também se beneficiaram com a implantação dos serviços de comunicação: o contato entre as pessoas ficou mais fácil e a gestão das empresas locais tornou-se mais eficiente, bem como os serviços de entrega.*

*O custo para a abertura de uma loja de telefones equivale a US\$ 7.400. A Vodacom desembolsa US\$ 3.950 na compra e adaptação de contêineres em lojas de telefone. Os proprietários individuais são responsáveis pela compra do equipamento interno e pelo transporte do contêiner-loja para o local de instalação. O investimento total do franqueado é de aproximadamente US\$ 3.450. No princípio, a Vodacom financiava o investimento inicial, mas, com o aumento da competição entre os candidatos a franqueado, passou a selecionar somente aqueles que possuíam meios para iniciar seu empreendimento.*

*Hoje existem mais de 23 mil linhas telefônicas instaladas em aproximadamente 5.000 locais. A receita total da Vodacom em 2003 foi de US\$ 129,5 milhões. A empresa fica com dois terços dela, enquanto os donos das lojas recebem o restante; ou seja, cada loja representa uma receita bruta anual de US\$ 38,8 mil.*

## Holcim

### Atendendo a uma Base Maior de Consumidores

***N**a maioria dos países, os fabricantes de cimento vendem seu produto para atacadistas e varejistas, que por sua vez revendem para as construtoras. Nos países em desenvolvimento, porém, a população constrói a própria casa.*

*A Apasco, subsidiária mexicana da fabricante mundial de cimentos Holcim, verificou que a presença de intermediários na venda de cimento a granel fazia os preços aumentar exponencialmente. A empresa decidiu então abrir novos centros de distribuição em áreas distantes para a venda de cimento em embalagens fechadas, por unidade, oferecendo orientação técnica e treinamento de*

*segurança aos construtores. Com essa estratégia, pôde fazer seu produto chegar às populações mais pobres, e as comunidades locais se beneficiaram pelo fácil acesso a materiais de construção com preços mais baixos.*

*A Apasco passou a oferecer também consultoria sobre técnicas de construção do tipo faça-você-mesmo, garantindo assim que as casas fossem construídas com qualidade e segurança e permitindo que os moradores adquirissem sólidos conhecimentos sobre construção. As lições aprendidas no México estão sendo analisadas pela matriz, para que esse modelo possa ser replicado em outros lugares do mundo.*

SC Johnson

## Sustentando uma Relação de Negócio

*Nos últimos 50 anos a empresa americana SC Johnson tornou-se uma das maiores usuárias da piretrina natural em seus inseticidas de uso doméstico. A fonte natural desse inseticida biodegradável é uma flor chamada píreto (*Chrysanthemum cinerariifolium*), cultivada e fornecida para a empresa por pequenos agricultores das montanhas do Quênia.*

*Em 1950, ao lançar o Raid, o primeiro inseticida em aerosol do mundo, a SC Johnson, então uma empresa familiar, inaugurou o uso da piretrina como ingrediente ativo. Dali para a frente, a empresa tornou-se importante para as comunidades das regiões montanhosas do Quênia, ao prover sustento para mais de 200 mil agricultores e suas famílias. Embora tenham surgido alternativas sintéticas mais baratas, a SC Johnson decidiu manter a piretrina natural em seus produtos, valorizando assim a antiga relação com os agricultores e com o Pyrethrum Board of Kenya (PBK), agência paraestatal que supervisiona a produção e o processamento da piretrina na região. Além disso, a empresa direcionou seus esforços para ajudar o PBK a se tornar um produtor mais eficiente.*

*O PBK controla todas as atividades e empreendimentos relacionados à piretrina no Quênia e administra toda a produção no país mediante uma rede de cooperativas de agricultores. Desde 1970, a SC Johnson trabalha diretamente com o PBK, numa parceria que vai além da simples relação fornecedor-comprador, caracterizando-se por uma constante troca de tecnologia e de conhecimentos.*

*Os resultados desse duradouro e constante esforço de capacitação têm sido melhor qualidade do produto e aumento do padrão de produção. A paraestatal introduz melhoras contínuas em seus programas de controle de qualidade e tem obtido excelentes avaliações nas auditorias conduzidas pela SC Johnson e pela Aventis, seu principal comprador europeu. A elevação constante dos padrões leva o PBK a buscar agora o certificado ISO.*

*O Quênia ainda apresenta condições estruturais precárias para atividades empresariais, agravadas pela falta de transparência, por sistemas jurídicos ineficientes, pela corrupção e pela burocracia governamental. A SC Johnson tem tido vários problemas no fluxo do fornecimento da matéria-prima, com prejuízos para o estoque.*

*Os problemas não se restringem ao Quênia. A Environmental Protection Agency (EPA), dos Estados Unidos, não classifica os inseticidas à base de piretrina como naturais, o que impede a divulgação desses produtos com essa característica no mercado americano e dificulta a redução dos altos custos de produção assumidos pela SC Johnson.*

*O trabalho da empresa no Quênia é parte de uma estratégia permanente para a África, que inclui fortalecer suas operações na região mediante igualdade social, compromisso com o meio ambiente e sucesso econômico. A SC Johnson, que comercializa sua produção em cerca de 110 países, está desenvolvendo produtos e estratégias locais para ajudar a aumentar a sobrevivência sustentável no continente.*

DuPont

---

## Garantindo o Poder de Compra

*P*ara que os agricultores de milho colombianos possam adquirir os insumos agrícolas de que necessitam, a DuPont os ajuda a obter crédito ou, mais precisamente, a receber o pagamento adiantado por suas colheitas.

A empresa estabeleceu uma parceria com o Ministério da Agricultura, o Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro), o Banco Agrario, a Bolsa Nacional Agropecuaria e a Cámara de Compensación y Seguros, entre outros, para desenvolver um programa de pagamento adiantado da colheita, de forma que os fazendeiros possam comprar os insumos necessários para a safra seguinte e maximizar sua produção.

*Criado em 1999, o Plan Agrícola Integral de DuPont (Paid – Plano de Agricultura Integrada da DuPont) visa fornecer soluções financeiras e comerciais e assistência técnica aos agricultores, o que lhes permite manter a liquidez financeira durante a fase de plantio.*

*A assinatura de contratos com as empresas agroindustriais compradoras das colheitas garante aos agricultores preço e data de adiantamento dos pagamentos fixos e aos compradores o fornecimento a um preço fixo.*

*Os agricultores não são obrigados a comprar os produtos da DuPont (como defensivos agrícolas), mas a empresa logo introduziu sistemas de treinamento e orientação para seu uso, a fim de atrair a atenção do mercado.*



## Avaliação de Vínculos de Negócios Sustentáveis

Oferecemos aqui um instrumento de avaliação dos vínculos de negócios sustentáveis, baseado nas práticas apresentadas no capítulo “Boas Práticas de Vínculos de Negócios Sustentáveis” (ver página 49). Trata-se de duas tabelas com afirmações referentes às práticas verificadas nas relações entre EMNs e PMEs componentes de vínculos de negócios responsáveis. As tabelas estão organizadas em quatro eixos:

- a qualidade da gestão de vínculos de negócios sustentáveis dentro das empresas;
- a transferência de capacidades entre as empresas num vínculo de negócios sustentável;
- os efeitos do comportamento das empresas nos ambientes produtivos e no mercado; e
- os efeitos do comportamento das empresas na promoção da responsabilidade social empresarial e do desenvolvimento sustentável.

Depois de preenchidas pela EMN e pela PME formadoras de vínculos de negócios sustentáveis, as tabelas oferecem uma visão dos pontos fortes e das áreas indicadas para melhoras na gestão de vínculos. De posse dessa percepção, as empresas podem elaborar planos de ação para aperfeiçoar a sustentabilidade de seus vínculos.

### Como responder

As tabelas devem ser preenchidas escolhendo-se para cada afirmação um número entre 1 e 6 e marcando com um X o quadrinho correspondente. A escala é crescente, de acordo com o grau de concordância do respondente com a afirmação apresentada, sendo que 1 indica total discordância e 6, total concordância. Quando a afirmação não for aplicável, deve-se marcar a coluna NA.

Ela pode ser preenchida por representantes das empresas, em separado ou em conjunto. Outras partes interessadas podem ser convidadas a oferecer sua contribuição, respondendo da mesma forma às questões em que estão envolvidas. Agindo assim, as empresas estarão promovendo um momento de diálogo que pode ser precioso para troca de idéias e esclarecimento de dúvidas de parte a parte.

### Como avaliar

De posse dos resultados numéricos, uma maneira simples e visualmente clara é lançar os valores médios de cada eixo em um gráfico radar, como o da Figura 13. Explorações semelhantes podem ser feitas dentro de cada eixo, para obter detalhes que ajudem a elaborar planos de melhora.

A repetição do uso do instrumento ao longo do tempo possibilitará a visualização da evolução da qualidade do vínculo. A comparação com outros vínculos poderá ajudar a identificar as melhores práticas e abrir um processo de troca de experiências.

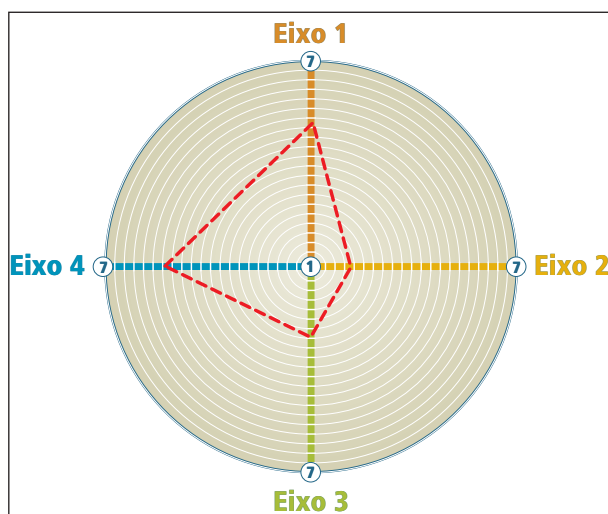


Figura 13 – Gráfico radar

## Instrumento de Avaliação de Empresas Multinacionais

### Eixo 1 – Avaliação de como as práticas gerenciais da EMN melhoram suas condições de estabelecer vínculos de negócios sustentáveis

<b>Quanto aos critérios e procedimentos de transparência, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
estabelece, discute, revisa e declara explicitamente seus valores e princípios							
é signatária do Pacto Global							
identifica, em conjunto com a PME, desafios ao vínculo de negócios decorrentes de seus próprios valores e princípios							
observa os Princípios da OCDE para as EMN							
<b>Quanto à garantia do comprometimento interno, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
esclarece ao seu pessoal as razões de estabelecer vínculos de negócios sustentáveis							
promove ações de voluntariado de seu pessoal							
estimula o comportamento responsável de seu pessoal, integrando critérios de sustentabilidade em suas políticas de reconhecimento, remuneração e promoção							
estimula os bons resultados dos vínculos de negócios sustentáveis em suas políticas de reconhecimento, remuneração e promoção							
<b>Quanto à promoção da compreensão dos fatores de sucesso de vínculos de negócios sustentáveis, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
estuda, pesquisa e difunde conhecimentos sobre práticas bem-sucedidas de gestão de vínculos de negócios sustentáveis							
procura conhecer melhor o ambiente de negócios local							
estuda, pesquisa e difunde as principais questões que prejudicam o potencial desenvolvimento sustentável local							
comprometeu-se formalmente com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e gerencia eficazmente suas ações e os resultados alcançados, no sentido de auxiliar seu cumprimento							
<b>Quanto ao tipo de atividades que realiza no seu vínculo de negócios, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
preserva o foco em suas capacidades básicas, o que lhe permite inová-las permanentemente							
<b>Quanto à gestão de suas operações, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
reorganizou-se para dar visibilidade e foco aos esforços de criação, expansão e aprofundamento de vínculos de negócios sustentáveis							
estabeleceu políticas, critérios e processos de gestão dos vínculos de negócios sustentáveis							
tem todas as suas atividades certificadas conforme a norma ISO 9000							
tem todas as suas atividades certificadas conforme a norma ISO 14000							
tem todas as suas atividades certificadas conforme a norma OHSAS 18001							
tem todas as suas atividades certificadas conforme a norma SA 8000							
tem todas as suas atividades certificadas conforme a norma NBR 16001							
utiliza sistemas de medição de recursos e resultados decorrentes do vínculo							
utiliza os Indicadores Ethos para avaliar sua responsabilidade social empresarial							
produz relatórios socioambientais anualmente							
<b>Quanto à gestão dos vínculos de negócios sustentáveis, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
adota critérios específicos adequados de contratação e avaliação de PMEs							
mantém canais abertos de comunicação com as PMEs contratadas, por meio de uma ouvidoria, por exemplo							
garante a execução de suas obrigações contratuais, respeitando os termos e condições de pagamento							
paga sempre em dia e, quando possível, adiantado							
inclui nas condições contratuais exigências quanto a questões de responsabilidade social empresarial							

## Eixo 2 – Avaliação de como as práticas gerenciais da EMN transferem capacidades para a PME

<b>Quanto a facilitar o acesso a mercados:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
a EMN se compromete a adquirir serviços ou produtos da PME com destino a outros países e acompanha o andamento desses negócios							
a EMN informa a PME sobre concorrências e licitações em outros países e a ajuda no acesso a elas							
<b>Para encorajar o desenvolvimento humano, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
conduz sessões de treinamento sobre a importância dos padrões internacionais para a exportação, controle de qualidade, práticas de gerenciamento ou prevenção da corrupção							
oferece vagas em seus programas de treinamento interno							
envia seus especialistas para dar treinamento interno para o pessoal da PME							
fornece <i>feedback</i> , <i>coaching</i> e <i>mentoring</i> de seus gerentes aos gerentes da PME							
convida a PME a visitar periodicamente suas instalações a fim de interagir com áreas específicas, desde a linha de produção até os sistemas de entrega							
fornece treinamento básico em programas aplicativos relacionados às suas operações							
<b>Para transferir tecnologia de produtos e processos, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
disponibiliza projetos de produtos para ajudar a PME a atender às especificações							
troca conselhos e assistência técnica com a PME							
disponibiliza informações e tecnologias relevantes para a PME							
ao realizar inspeções e auditorias de requisitos de conformidade, identifica oportunidades de transferência de tecnologia							
oferece consultoria ou treinamento para melhorar o padrão de qualidade dos produtos, transferindo conhecimentos, tais como detalhes de <i>know-how</i> , projeto e fabricação, consultoria técnica em novas tecnologias e informações sobre o desempenho de produtos							
dá apoio técnico em planejamento de produção, gestão da qualidade, inspeção e teste para melhora de processos de fabricação, controle de qualidade e métodos							
visita as instalações da PME, aconselhando sobre arranjos físicos de máquinas, instalação de equipamentos, planejamento de produção e problemas de produção							
<b>A fim de contribuir para a melhora da gestão da PME, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
transfere técnicas atualizadas, como gerenciamento de estoques e <i>just-in-time</i>							
estimula e apóia a implantação e certificação de sistemas de gestão (ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18001, SA 8000, NBR 16001)							
<b>Quando faz novas exigências à PME, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
dialoga com a PME antes de implementar as mudanças							
apóia a adaptação da PME às mudanças e oferece prazo para o processo							

### Eixo 3 – Avaliação de como as práticas gerenciais da EMN colaboram com o desenvolvimento do ambiente produtivo e do mercado

<b>Para iniciar programas de promoção de vínculos de negócios sustentáveis, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
usa seu poder e seus recursos para, por exemplo, montar um "Fundo de Vínculos de Negócios Sustentáveis", dedicado a dar início à operação de PMEs em determinada região ou setor econômico							
atrai outras EMNs							
<b>Quanto a programas governamentais, setoriais e de agências internacionais de desenvolvimento, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
associa-se a eles							
fornece consultoria em desenvolvimento empresarial e de vínculos de negócios sustentáveis							
quando verifica entraves no processo, promove um diálogo com o setor público e com as agências envolvidas							
aconselha políticas de treinamento, monitoramento e avaliação de ferramentas e metodologias							
compartilha informações e dados sobre as melhores práticas de vínculos de negócios sustentáveis							
compartilha informações em projetos para programas e propostas de criação de empresas							
utiliza suas campanhas publicitárias na mídia para reforçar a imagem dessas iniciativas de caráter público							
<b>Para estimular o empreendedorismo, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
encoraja os próprios colaboradores a montar suas PMEs							
incentiva o empreendedorismo na sua política de demissões							
<b>Para cooperar com o fortalecimento das cadeias produtivas, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
assegura uma avaliação regular do gerenciamento da cadeia produtiva							
conduz visitas de outras empresas da cadeia produtiva a suas instalações							
adota como princípio usar conhecimento local para achar soluções para problemas da cadeia produtiva							
cria programas de promoção de subcontratação para difundir informações sobre infra-estrutura e facilidades de financiamento, combinados com seminários internacionais para atrair potenciais fornecedores estrangeiros e domésticos							
forma clubes de cooperação para fortalecer as capacidades das PMEs locais, por meio de atividades do grupo preparadas para difundir informações sobre os sistemas produtivos, mecanismos de controle de qualidade, eficiência de custos e garantia da qualidade e entrega das EMNs							
encoraja as PMEs da cadeia a se unirem a associações de empresas e a participar de feiras e de redes de facilitação							
<b>A EMN promove ligações com entidades não-empresariais:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
colaborando com universidades, centros de treinamento, institutos tecnológicos e de pesquisa, agências de promoção de exportação e outras instituições oficiais ou privadas							
<b>Para promover relações comerciais justas, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
elimina intermediações especulativas							
garante pagamento justo aos pequenos produtores							
promove o respeito aos direitos trabalhistas							
estimula a criação de associações e cooperativas							
estabelece transparência na composição de preços							
respeita o limite de lucro das pequenas empresas							
<b>Quanto à legislação referente a PMEs, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
usa sua influência para ajudar a mudá-la, criando condições mais favoráveis para o estabelecimento e a viabilidade de PMEs							

## Eixo 4 – Avaliação de como as práticas gerenciais da EMN promovem o comportamento socialmente responsável e o desenvolvimento sustentável

<b>Para promover a ética e a transparência, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
inclui, em seus contratos com terceiros, cláusulas de RSE nas quais esteja implícito o compromisso com a geração de impactos sociais e ambientais positivos e com o cumprimento da lei							
mantém um acordo para reforçar o desenvolvimento de programas visando a difusão de práticas éticas, como a produção de balanços socioambientais e a definição de regras éticas de concorrência							
<b>Para promover o trabalho decente, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
estabelece cláusulas em seus contratos para prevenir descumprimentos da legislação trabalhista							
cria programas de saúde e segurança no ambiente de trabalho							
realiza campanhas de esclarecimento ou movimentos setoriais em associações comerciais e industriais locais							
promove os princípios de qualidade de vida no trabalho							
estimula a construção de creches comunitárias para os filhos de empregadas							
<b>Com relação ao meio ambiente, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
planeja, em conjunto com a PME, a promoção do descarte seguro de resíduos, da reciclagem e do reúso de materiais							
usa racionalmente insumos como água e energia							
leva às comunidades vizinhas suas boas práticas ambientais, como a coleta seletiva de lixo							
contribui com a educação ambiental em escolas públicas							
<b>Em suas relações com seus fornecedores, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
adota critérios de contratação que estimulam a inclusão social e a diversidade							
proíbe o trabalho infantil na cadeia produtiva							
exige o cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e tributária							
<b>Em relação aos clientes e consumidores, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
prima pela ética							
promove o consumo consciente							
orienta sobre o uso correto dos produtos e serviços							
<b>Para contribuir com o desenvolvimento sustentável das comunidades vizinhas às suas instalações, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
atua conjuntamente em projetos comunitários, seja para minimizar impactos negativos de suas operações, seja para promover melhoras nas comunidades							
compartilha sua infra-estrutura							
estimula as pequenas empresas locais e apóia os pequenos negócios de seu entorno							
orienta o estímulo ao trabalho voluntário e a destinação de seus recursos para projetos sociais a partir de pesquisas das reais demandas sociais locais							
estabelece parcerias com organizações do terceiro setor local							
<b>Nas suas relações com governos, a EMN:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
mantém processos adequados de conhecimento da legislação local e garante seu cumprimento por seus representantes							
rejeita e repudia práticas de corrupção e propina							
tem comportamento transparente durante campanhas eleitorais							

## Instrumento de Avaliação de Micro, Pequenas e Médias Empresas

### Eixo 1 – Avaliação de como as práticas gerenciais da PME melhoram suas condições de estabelecer vínculos de negócios sustentáveis

<b>Quanto aos critérios e procedimentos de transparência, a PME:</b>	1	2	3	4	5	6	NA
estabelece, discute, revisa e declara explicitamente seus valores e princípios							
é signatária do Pacto Global							
identifica, em conjunto com a EMN, desafios decorrentes de seus próprios valores e princípios							
<b>Quanto à garantia do comprometimento interno, a PME:</b>	1	2	3	4	5	6	NA
esclarece ao seu pessoal as razões para estabelecer vínculos de negócios sustentáveis							
promove ações de voluntariado de seu pessoal							
estimula o comportamento responsável de seu pessoal, integrando critérios de sustentabilidade em suas políticas de reconhecimento, remuneração e promoção							
estimula os bons resultados dos vínculos de negócios sustentáveis em suas políticas de reconhecimento, remuneração e promoção							
<b>Quanto à promoção da compreensão dos fatores de sucesso de vínculos de negócios sustentáveis, a PME:</b>	1	2	3	4	5	6	NA
estuda, pesquisa e difunde conhecimentos sobre práticas bem-sucedidas de gestão de vínculos de negócios sustentáveis							
procura conhecer melhor o ambiente de negócios local							
procura conhecer melhor o ambiente de negócios da EMN							
estuda, pesquisa e difunde as principais questões que prejudicam o potencial desenvolvimento sustentável local							
comprometeu-se formalmente com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e gerencia eficazmente suas ações e os resultados alcançados, no sentido de auxiliar seu cumprimento							
<b>Quanto ao tipo de atividades que realiza no seu vínculo de negócios, a PME:</b>	1	2	3	4	5	6	NA
preserva o foco em suas capacidades básicas, o que lhe permite inová-las permanentemente							
<b>Quanto à gestão de suas operações, a PME:</b>	1	2	3	4	5	6	NA
reorganizou-se para dar visibilidade e foco aos esforços de criação, expansão e aprofundamento de vínculos de negócios sustentáveis							
estabeleceu políticas, critérios e processos de gestão dos vínculos de negócios sustentáveis							
tem todas as suas atividades certificadas conforme a norma ISO 9000							
tem todas as suas atividades certificadas conforme a norma ISO 14000							
tem todas as suas atividades certificadas conforme a norma OHSAS 18001							
tem todas as suas atividades certificadas conforme a norma SA 8000							
tem todas as suas atividades certificadas conforme a norma NBR 16001							
utiliza sistemas de medição de recursos e resultados decorrentes do vínculo							
utiliza os Indicadores Ethos para avaliar sua responsabilidade social empresarial							
produz relatórios socioambientais anualmente							

### Eixo 2 – Avaliação de como as práticas gerenciais da PME transferem capacidades para a EMN

<b>Quanto a facilitar o acesso aos mercados locais, a PME:</b>	1	2	3	4	5	6	NA
informa a EMN sobre concorrências e licitações em outros países e a ajuda no acesso a elas							
compartilha seu conhecimento do mercado local com a EMN							
<b>Para encorajar o desenvolvimento humano, a PME:</b>	1	2	3	4	5	6	NA
oferece vagas em seus programas de treinamento interno							
envia seus especialistas para dar treinamento interno para o pessoal da EMN							
fornece <i>feedback</i> , <i>coaching</i> e <i>mentoring</i> de seus gerentes aos gerentes da EMN							

convida a EMN a visitar periodicamente suas instalações a fim de interagir com áreas específicas, desde a linha de produção até os sistemas de entrega							
fornece treinamento básico em programas aplicativos relacionados às suas operações							
<b>Para transferir tecnologia de produtos e processos, a PME:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
troca conselhos e assistência técnica com a EMN							
disponibiliza informações e tecnologias relevantes para a EMN							

### Eixo 3 – Avaliação de como as práticas gerenciais da PME colaboram com o desenvolvimento do ambiente produtivo e do mercado

<b>Para iniciar programas de promoção de vínculos de negócios sustentáveis, a PME:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
atrai outras PMEs locais							
<b>Quanto a programas governamentais, setoriais e de agências internacionais de desenvolvimento, a PME:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
associa-se a eles							
fornece consultoria em desenvolvimento empresarial e de vínculos de negócios sustentáveis							
quando verifica entraves no processo, promove um diálogo com o setor público e com as agências envolvidas							
aconselha políticas de treinamento, monitoramento e avaliação de ferramentas e metodologias							
compartilha informações e dados sobre as melhores práticas de vínculos de negócios sustentáveis							
compartilha informações em projetos para programas e propostas de criação de empresas							
utiliza suas campanhas publicitárias na mídia para reforçar a imagem dessas iniciativas de caráter público							
<b>Para estimular o empreendedorismo, a PME:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
encoraja os próprios colaboradores a montar suas PMEs							
incentiva o empreendedorismo na sua política de demissões							
<b>Para cooperar com o fortalecimento das cadeias produtivas, a PME:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
assegura uma avaliação regular do gerenciamento da cadeia produtiva							
conduz visitas de outras empresas da cadeia produtiva a suas instalações							
adota como princípio usar conhecimento local para achar soluções para problemas da cadeia produtiva							
cria programas de promoção de subcontratação para difundir informações sobre infra-estrutura e facilidades de financiamento, combinados com seminários internacionais para atrair potenciais fornecedores estrangeiros e domésticos							
forma clubes de cooperação para fortalecer as capacidades das PMEs locais, por meio de atividades do grupo preparadas para difundir informações sobre os sistemas produtivos, mecanismos de controle de qualidade, eficiência de custos e garantia da qualidade e entrega das EMNs							
encoraja as PMEs da cadeia a se unirem a associações de empresas e a participar de feiras e de redes de facilitação							
<b>A PME promove ligações com entidades não-empresariais:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
colaborando com universidades, centros de treinamento, institutos tecnológicos e de pesquisa, agências de promoção de exportação e outras instituições oficiais ou privadas							
<b>Para promover relações comerciais justas, a PME:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
elimina intermediações especulativas							
garante pagamento justo aos pequenos produtores							
promove o respeito aos direitos trabalhistas							
estimula e participa da criação de associações e cooperativas							
estabelece transparência na composição de preços							
<b>Quanto à legislação referente a PMEs, a PME:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
tenta influenciar sua mudança para criar condições mais favoráveis ao estabelecimento e à viabilidade de PMEs							



## Eixo 4 – Avaliação de como as práticas gerenciais da PME promovem o comportamento socialmente responsável e o desenvolvimento sustentável

<b>Para promover a ética e a transparência, a PME:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
inclui, em seus contratos com terceiros, cláusulas de RSE nas quais esteja implícito o compromisso com a geração de impactos sociais e ambientais positivos e com o cumprimento da lei							
mantém um acordo para reforçar o desenvolvimento de programas visando a difusão de práticas éticas como a produção de balanços socioambientais e a definição de regras éticas de concorrência							
<b>Para promover o trabalho decente, a PME:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
estabelece cláusulas em seus contratos para prevenir descumprimentos da legislação trabalhista							
cria programas de saúde e segurança no ambiente de trabalho							
realiza campanhas de esclarecimento ou movimentos setoriais em associações comerciais ou industriais locais							
promove os princípios de qualidade de vida no trabalho							
estimula a construção de creches comunitárias para os filhos de empregadas							
<b>Com relação ao meio ambiente, a PME:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
planeja a promoção do descarte seguro de resíduos, da reciclagem e do reuso de materiais							
usa racionalmente insumos como água e energia							
leva às comunidades vizinhas suas boas práticas ambientais, como a coleta seletiva de lixo							
contribui com a educação ambiental em escolas públicas							
<b>Em suas relações com seus fornecedores, a PME:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
adota critérios de contratação que estimulam a inclusão social e a diversidade							
proíbe o trabalho infantil na cadeia produtiva							
exige o cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e tributária							
<b>Em relação aos clientes e consumidores, a PME:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
prima pela ética							
promove o consumo consciente							
orienta sobre o uso correto dos produtos e serviços							
<b>Para contribuir com o desenvolvimento sustentável das comunidades vizinhas às suas instalações, a PME:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
atua conjuntamente em projetos comunitários, seja para minimizar impactos negativos de suas operações, seja para promover melhoras nas comunidades							
compartilha sua infra-estrutura							
estimula as outras PMEs locais e apóia os pequenos negócios de seu entorno							
orienta o estímulo ao trabalho voluntário e a destinação de seus recursos para projetos sociais a partir de pesquisas das reais demandas sociais locais							
estabelece parcerias com organizações do terceiro setor local							
<b>Nas suas relações com governos, a PME:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NA</b>
mantém processos adequados de conhecimento da legislação local e garante seu cumprimento por seus representantes							
paga corretamente os impostos							
rejeita e repudia práticas de corrupção e propina							
tem comportamento transparente durante campanhas eleitorais							

## Referências Bibliográficas

- ABB. *Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2004*. Osasco, 2005. 52 p.
- ACESITA. *Balanço Social 2004*. Belo Horizonte, 2005. 35 p.
- AED. *A Metodologia do DLIS Passo a Passo*. Brasília, 2004. Disponível em [www.dlis.org.br](http://www.dlis.org.br) (acesso em 17 jul. 2005).
- ALLI, Sérgio; SAUAYA, Thais. *Como Fortalecer a Responsabilidade Social nas Relações entre Grandes e Pequenas Empresas*. São Paulo: Instituto Ethos, 2004. 80 p.
- BANCO ABN AMRO REAL. *Valores Humanos e Econômicos, Juntos – Relatório de Sustentabilidade*. São Paulo, 2005. 102 p.
- BANCO ITAÚ. *Balanço Social 2004*. São Paulo, 2005. 72 p.
- BOECHAT, Cláudio B. Projeto "Vínculos de Negócios Sustentáveis no Brasil". São Paulo: Instituto Ethos, 2005. Notas de reunião. 10 f.
- BOECHAT, Cláudio B. *Revisão da Agenda Empresarial*. FDC, 2003. Material usado no Programa GRS – Gestão Responsável para a Sustentabilidade.
- BOECHAT, Cláudio B.; SOARES, Raimundo. *Sustentabilidade e Responsabilidade: Histórico e Conceitos*. FDC, 2003. Material usado no Programa GRS – Gestão Responsável para a Sustentabilidade.
- BOVET, David; MARTHA, Joseph. "O Poder da Rede de Valor", in *Redes de Valor*. São Paulo: Negócio, 2001. Cap. 1, p. 1-16.
- BOVET, David; MARTHA, Joseph. "Redes de Valor e Modelo de Negócios", in *Redes de Valor*. São Paulo: Negócio, 2001. Cap. 2, p. 17-32.
- CAMAROTTI, Ilka; SPINK, Peter. *O Que as Empresas Podem Fazer pela Erradicação da Pobreza*. São Paulo: Instituto Ethos, 2003, 112 p.
- CANTERO, Christye. "10 Anos de Consciência Social", in *Consumidor Moderno*, São Paulo, ano 10, nº. 94, jul. 2005, p. 42-75.
- CEBDS. *Revista Brasil Sustentável*. Rio de Janeiro, ano 1, nº. 2, nov./dez. 2004. 50 p.
- CONSELHO DA COMUNIDADE SOLIDÁRIA. *Seis Anos de Interlocação Política: Metodologia, Resultados e Avaliação de 1996-2002*. Brasília, 2002. 48 p.
- COSTA, Larissa; JUNQUEIRA, Viviane; MARTINHO, Cássio; FECURI, Jorge. *Redes: uma Introdução às Dinâmicas da Conectividade e da Auto-Organização*. WWF-Brasil. Brasília, 91 p.
- CPFL ENERGIA. *Relatório Anual 2004*. Campinas, 2005. 169 p.
- CST ARCELOR. *Relatório Anual 2004*. Serra, 2005. 167 p.
- E. CAPITAL PARTNERS. *Ethical Screening Methodology*. Milão, 2005. 38 p.
- EDITORA EXPRESSÃO. *Anuário Expressão Gestão Social*. Florianópolis, ano 15, nº. 138, 2005.
- EL PASO. *Balanço Social 2004*. Rio de Janeiro, 2005. 120 p.
- FELDMANN, Peter. *Organizando o Diálogo; a Experiência do Projeto Competir no Assessoramento a Cadeias Produtivas e Arranjos Produtivos Locais no Nordeste do Brasil*. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ); Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Recife, 2006.
- FRANCO, Augusto de. *Pobreza & Desenvolvimento Local*. [S.l.], [s.n.], abr. 2002. Disponível em [www.augustodefranco.org](http://www.augustodefranco.org) (acesso em 15 set. 2004).
- O GLOBO. *Mineração no Brasil: Desafios e Oportunidades*. Rio de Janeiro, 2004. 36 p.
- GRASSI, Maria Raquel. *Contexto*. FDC, 2003. Material usado no programa GRS – Gestão Responsável para a Sustentabilidade.
- GRUPO GERDAU. *Aço para Transformar o Mundo – Relatório Social e Ambiental 2004 Brasil*. Porto Alegre, 2005. 29 p.
- GTZ. *A GTZ no Brasil: uma Parceria para o Desenvolvimento Sustentável*. Brasília, 2000. 10 p.

IPEA. *A Iniciativa Privada e o Espírito Público: a Evolução da Ação Social das Empresas Privadas nas Regiões Sudeste e Nordeste*. Brasília, 2005. 37 p. Disponível em [www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br) (acesso em 10 out. 2005).

INSTITUTO AVON. *Relatório Anual 2004*. São Paulo, 2005. 48 p.

INSTITUTO ETHOS. Catálogo "Promovendo Vínculos de Negócios Sustentáveis no Brasil". Diretrizes do projeto, 2005.

INSTITUTO ETHOS. *O Compromisso das Empresas com o Alfabetismo Funcional*. São Paulo, 2005. 80 p.

INSTITUTO ETHOS. *O Compromisso das Empresas com o Meio Ambiente – A Agenda Ambiental das Empresas e a Sustentabilidade da Economia Florestal*. São Paulo, 2005. 48 p.

MARCONDES, Sandra. *Brasil, Amor à Primeira Vista! – Viagem Ambiental no Brasil do Século XVI ao XXI*. 1ª. ed. São Paulo: Peirópolis, 2005. 343 p.

MATTAR, Hélio. "Os Novos Desafios da Responsabilidade Social Empresarial", in *Reflexão*, São Paulo: Instituto Ethos, ano 2, nº. 5, 20p. , jul. 2001

MEDLEY. *Relatório de Responsabilidade Social Corporativa 2004*. Campinas, 2005. 25 p.

NOVELIS. *Relatório de Responsabilidade Social*. São Paulo, 2005. 38 p.

OCDE. *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. Disponível em [www.oecd.org](http://www.oecd.org) (acesso em 02 jun. 2006).

ONU. *Objetivos de Desenvolvimento do Milênio*. Disponível em [www.pnud.org.br](http://www.pnud.org.br) (acesso em 10 out. 2005).

PHILIPS DO BRASIL. *A Philips e a Sustentabilidade*. São Paulo, 2005. 62 p.

PHILIPS DO BRASIL. *Atitude – Revista de Responsabilidade Social da Philips do Brasil*. São Paulo, agosto, 2005. 15 p.

PHILIPS DO BRASIL. "Sustentabilidade". Série *A Caminho da Simplicidade*, nº. 3. São Paulo: Comunicação Corporativa da Philips do Brasil, 2005. 64 p.

POLIBRASIL. *Balanço Social 2003*. São Paulo, 2004. 32 p. Disponível em [www.polibrasil.com.br](http://www.polibrasil.com.br) (acesso em jul. 2004).

PRAHALAD, C. K. *A Riqueza na Base da Pirâmide – Como Erradicar a Pobreza com o Lucro*. Porto Alegre: Bookman, 2005. 391 p.

REZENDE, Fernando; TAFNER, Paulo (Ed.). *Brasil: o Estado de uma Nação*. 1ª. ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2005. 371 p.

SAMARCO. *Relatório Anual 2004*. Belo Horizonte, 2005. 147 p.

SANTOS, Milton. *Por uma Outra Globalização: do Pensamento Único à Consciência Universal*. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000. 174 p.

SOARES, Raimundo. *A Natureza e a Empresa*. FDC, 2003. Material usado no Programa GRS – Gestão Responsável para a Sustentabilidade.

SOARES, Raimundo. *A Natureza e o Homem*. FDC, 2003. Material usado no Programa GRS – Gestão Responsável para a Sustentabilidade.

STRAHAN, Anila; THOMAS, III, Ralph C. *Melhores Práticas Internacionais para Maximizar a Utilização das Pequenas e Médias Empresas – Manual para Organizações Públicas e Empresas Privadas de Grande Porte sobre Como Adquirir Bens e Serviços de Pequenas e Médias Empresas*. Agência Espacial dos Estados Unidos (Nasa); Associação Mundial de Pequenas e Médias Empresas (Wasmé), jan. 2002. 82 p.

UNAIDS. *Cardápio Ilustrativo de Opções de Parceria no Brasil*. Genebra: Programa Conjunto das Nações Unidas sobre HIV/aids (Unids), 2002.

UNCTAD. *Business Linkages Programme*. Genebra, 2004. 32 p.

USIMINAS. *Balanço Social 2004*. Belo Horizonte, 2005. 93 p.

USIMINAS. *Relatório Anual 2004*. Belo Horizonte, 2005. 72 p.

VEIGA, João Paulo Cândia. *O Compromisso das Empresas com as Metas do Milênio*. São Paulo: Instituto Ethos, 2004. 72 p.

VEIGA, José E. da. *Desenvolvimento Sustentável: o Desafio do Século XXI*. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2005. 226 p.

VIALLI, Andrea. "Empresa vai investir R\$ 3 milhões em projetos que beneficiam 3,5 mil fornecedores". *O Estado de S.Paulo*, São Paulo, 11 de maio de 2005. Caderno Negócios, p. B20.

WBCSD. *Negócios com Inclusão Social: Guia Prático para as Empresas*. Rio de Janeiro: CEBDS, 2005. 72 p.

WORLDWATCH INSTITUTE (WWI). *Estado do Mundo 2005 – Relatório do Worldwatch Institute sobre o Avanço em Direção a uma Sociedade Sustentável*. Salvador: UMA Editora, 2005, 326 p.

## Sites de Interesse

### Organizações Referenciais

Banco Mundial (World Bank) – [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)  
Center for International Private Enterprise – [www.cipe.org](http://www.cipe.org)  
Ethics Resource Center – [www.erc.org](http://www.erc.org)  
Forum Econômico Mundial (World Economic Forum) – [www.weforum.org](http://www.weforum.org)  
Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) – [www.unicef.org.br](http://www.unicef.org.br)  
International Business Leaders Forum (IBLF) – [www.iblf.org](http://www.iblf.org)  
International Chamber of Commerce (ICC) – [www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)  
Organização das Nações Unidas (ONU) – [www.un.org](http://www.un.org)  
Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) – [www.unesco.org](http://www.unesco.org)  
Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE) – [www.oecd.org](http://www.oecd.org)  
Pacto Global (Global Compact) – [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)  
Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) – [www.pnud.org.br](http://www.pnud.org.br)  
Sustainability – [www.sustainability.com](http://www.sustainability.com)  
Transparency International – [www.transparency.org](http://www.transparency.org)  
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) – [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

### Meio Ambiente

Associação SOS Amazônia – [www.sosamazonia.org.br](http://www.sosamazonia.org.br)  
The Earth Charter Initiative – [www.earthcharter.org](http://www.earthcharter.org)  
Greenpeace International – [www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)  
Portal Ambiente Brasil – [www.ambientebrasil.com.br](http://www.ambientebrasil.com.br)  
Portal SOS Mata Atlântica – [www.sosmatatlantica.org.br](http://www.sosmatatlantica.org.br)

### Direitos Humanos

Human Rights Watch (HRW) – [www.hrw.org](http://www.hrw.org)

### Indicadores e Sistemas de Gestão

Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais (Ceris) – [www.ceris.org.br](http://www.ceris.org.br)  
Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife) – [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)  
Hazel Henderson – [www.hazelhenderson.com](http://www.hazelhenderson.com)  
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) – [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)  
Instituto Ethos – [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)  
Instituto Observatório Social – [www.observatoriosocial.org.br](http://www.observatoriosocial.org.br)  
Rede de Informações para o Terceiro Setor (Rits) – [www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)

### Balanco Social

Accountability – [www.accountability.org](http://www.accountability.org)  
Global Reporting Initiative (GRI) – [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)  
International Finance Corporation (IFC) – [www.ifc.org](http://www.ifc.org)  
Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) – [www.ibase.org.br](http://www.ibase.org.br)

## Glossário

### AA1000

Lançada em 1999 pelo Institute of Social and Ethical AccountAbility (Isea), de Londres, a norma AccountAbility 1000 (AA1000) é a ferramenta mais abrangente para gestão da responsabilidade social corporativa. Ela engloba o processo de levantamento de informações, auditoria e relato social e ético, com enfoque no diálogo com as partes interessadas. A utilização da AA1000 como método de trabalho oferece um caminho sólido para aprendizagem organizacional e implementação e melhora contínua do processo de gestão.

Fonte: Fides. Disponível em [www.fides.org.br/balanco\\_normas.htm](http://www.fides.org.br/balanco_normas.htm)

### Balço (ou Relatório) Social

Demonstrativo publicado anualmente por uma empresa, reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas às suas partes interessadas. É um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social. No balanço social, a empresa dá transparência às atividades que buscam melhorar a qualidade de vida para todos. Ou seja, sua função principal é tornar pública a responsabilidade social empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente.

Fonte: Ibase. Disponível em [www.balancosocial.org.br](http://www.balancosocial.org.br)

### Desenvolvimento Sustentável

Desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades.

Fonte: Relatório Brundtland

### Direitos Humanos

Direitos que todas as pessoas têm, em virtude de sua condição humana comum, de viver em liberdade e com dignidade. Todas as pessoas têm o direito de exigir que eles sejam respeitados, pois são universais, inalienáveis e indivisíveis. Os direitos humanos exprimem o profundo empenho em garantir que todas as pessoas tenham segurança na fruição dos bens e liberdades que são necessários para uma vida digna.

Fonte: Pnud. Disponível em [www.pnud.org.br/hdr/hdr2000/docs/Glossario\\_de\\_DHH.pdf](http://www.pnud.org.br/hdr/hdr2000/docs/Glossario_de_DHH.pdf)

### Governança Corporativa

Sistema pelo qual as sociedades empresariais são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Fonte: IBGC. Disponível em [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)

### GRI

A Global Reporting Initiative (GRI) é uma instituição independente cuja missão é desenvolver e disseminar diretrizes globais para os relatos de sustentabilidade. Tais diretrizes, de adoção voluntária, são usadas por organizações para informar as dimensões econômicas, sociais e ambientais de suas atividades, produtos e serviços. A GRI tem a participação de representantes das áreas de negócios, contabilidade, investimentos, meio ambiente, direitos humanos e organizações de pesquisa de todo o mundo. Iniciada em 1997, tornou-se independente em 2002, sendo hoje um núcleo

oficial de colaboração do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma).

Fonte: GRI. Disponível em [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

### Investimento Social Privado

Repasso voluntário e planejado de recursos privados para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. Estão incluídas nesse universo as ações sociais de empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou instituídos por famílias ou indivíduos. Os investidores sociais privados estão preocupados com os resultados obtidos e com o envolvimento da comunidade na ação social.

Fonte: Fiemg disponível em [www2.fiemg.com.br/cidadania/content/noticia/1st\\_noticia.asp?nCodNoticia=522](http://www2.fiemg.com.br/cidadania/content/noticia/1st_noticia.asp?nCodNoticia=522)

### Objetivos de

#### Desenvolvimento do Milênio

Em setembro do ano 2000, na cidade de Nova Iorque, os líderes dos países membros da ONU definiram oito compromissos a serem cumpridos até 2015. Esses compromissos compõem os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – os ODM – que têm como meta alcançar o sucesso nos projetos de melhoria das condições de vida da população. Ficou estabelecido que até 2015 o esforço da coletividade deve garantir, entre outros, a redução pela metade do número de pessoas que vivem na extrema pobreza, fornecer água potável e educação a todos e combater a disseminação da Aids, malária e outras doenças, entre outros.

Fonte: [www.nospodemos.org.br](http://www.nospodemos.org.br)

### Pacto Global (Global Compact)

Iniciativa desenvolvida pela ONU com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, trabalho e

meio ambiente. Conta com a participação das agências da ONU, empresas, sindicatos, organizações não-governamentais e demais parceiros necessários para a construção de um mercado global mais inclusivo e igualitário.

Fonte: Instituto Ethos. Disponível em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

### **Responsabilidade Social Empresarial**

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

Fonte: Instituto Ethos. Disponível em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

### **SA8000**

A Social Accountability 8000 (SA8000) foi lançada em outubro de 1997 pelo Council on Economics Priorities Accreditation Agency (CEPAA) – atualmente chamado de Social Accountability International (SAI) –, organização não-governamental

norte-americana. É o primeiro padrão global de certificação de um aspecto da responsabilidade social de empresas. Tem como foco a garantia dos direitos dos trabalhadores envolvidos em processos produtivos, promovendo a padronização em todos os setores de negócios e em todos os países.

Fonte: Business Meet Social Development. Disponível em [www.bsd-net.com](http://www.bsd-net.com)

### **Stakeholder**

Termo em inglês amplamente utilizado para designar as partes interessadas de uma empresa. Representa qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a empresa por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ela afetado.

Fonte: Fiemg. Disponível em [www2.fiemg.com.br/cidadania/content/noticia/lst\\_noticia.asp?nCodNoticia=522](http://www2.fiemg.com.br/cidadania/content/noticia/lst_noticia.asp?nCodNoticia=522)

### **Sustentabilidade Empresarial**

Para o setor empresarial, o conceito de sustentabilidade representa uma nova abordagem para se fazer negócios que, simultaneamente, promove inclusão social (com respeito à diversidade cultural e aos interesses de todos os públicos direta e indiretamente envolvidos no negócio), reduz – ou otimiza – o uso de recursos naturais e o impacto sobre o meio ambi-

ente, preservando a integridade do planeta para as futuras gerações, sem desprezar a rentabilidade econômico-financeira do empreendimento. Esta abordagem cria valor para o acionista e proporciona maior probabilidade de continuidade do negócio no longo prazo, ao mesmo tempo que contribui para o desenvolvimento sustentável de todas as sociedades no planeta.

Fonte: Bovespa. Disponível em [www.institutopharos.org/home/questionario\\_ise.pdf](http://www.institutopharos.org/home/questionario_ise.pdf)

### **Triple Bottom Line**

Expressão utilizada para refletir todo um conjunto de valores, objetivos e processos que uma companhia deveria focar com o objetivo de criar valor econômico, social e ambiental e, através desse conjunto, minimizar qualquer dano resultante de sua atuação. De acordo com esse tripé conceitual, reconhece-se que a sociedade depende da economia e que a economia depende do ecossistema global.

Fonte: Fernando Almeida, em "O Bom Negócio da Sustentabilidade"



## Índice de Boxes, Casos Ilustrativos e Figuras

### Boxes

O Que É Responsabilidade Social Empresarial .....	8
O Estado do Mundo .....	13
Progresso Socioeconômico Responsável e Sustentável .....	15
Quatro Desafios para as EMNs em Países em Desenvolvimento .....	17
Palavras-Chave no Mundo Globalizado das Multinacionais .....	18
Os Princípios da OCDE para as Empresas Multinacionais .....	19
Grandes Estatísticas das Micro, Pequenas e Médias Empresas no Brasil .....	20
Por Que as EMNs Buscam Fortalecer Vínculos de Negócios em Países em Desenvolvimento .....	21
Sustentabilidade e Competitividade.....	22
Como Aumentar a Competitividade de uma Cadeia Produtiva .....	25
Uma Visão das Cadeias Produtivas no Brasil .....	26
Entendendo as Empresas Dentro de uma Rede Social.....	30
O Que É Rede .....	31
Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio .....	36
O Pacto Global .....	37
Iniciativas Financeiras Globais para o Desenvolvimento Sustentável.....	37
Certificações no Setor Agrícola.....	51

### Casos Ilustrativos

A Experiência do Projeto Competir no Nordeste do Brasil .....	23
Um Exemplo na Região Mais Industrializada do Brasil .....	26
Grupo Nueva: Viabilizando Negócios na Base da Pirâmide .....	27
Coca-Cola: Empreendedores Locais Tornam-se Vendedores .....	27
Uma Nova Tecnologia Preserva o Meio Ambiente .....	28
A Experiência da Saint-Gobain na Índia .....	29
Uma Mineradora Aumentando Sua Conectividade .....	32
Intel: um Caso na Costa Rica .....	34
Incentivo do Governo em Cingapura .....	34
Um Exemplo Que Vem da Irlanda .....	35
A Rede Funcionando .....	39
Brasil Ecodiesel: Produção Familiar de Mamona e Inclusão Social.....	40
Desenvolvimento de Fornecedores com Desenvolvimento Social.....	47
Um Banco Internacional Fazendo <i>Mentoring</i> .....	54
Promovendo o Empreendedorismo em Comunidades Desfavorecidas .....	57
Parceria de uma Binacional com Universidades.....	57
Parceria entre uma Grande Empresa e uma ONG .....	60
Grupo Nueva: Ampliando o Mercado .....	61
Cemex: Estimulando as Comunidades a Economizar .....	61
HP: O Empoderamento das Comunidades Pobres .....	62
Eskom: Novos Métodos de Pagamento .....	63
Vodacom: Viabilizando o Acesso à Telefonia Celular .....	63
Holcim: Atendendo a uma Base Maior de Consumidores .....	64
SC Johnson: Sustentando uma Relação de Negócio .....	65
DuPont: Garantindo o Poder de Compra .....	66

### Figuras

Figura 1 – Benefícios esperados do projeto vínculos de negócios sustentáveis .....	19
Figura 2 – Um vínculo de negócios.....	23
Figura 3 – Etapas de uma cadeia produtiva .....	24
Figura 4 – Vínculos de negócios numa cadeia produtiva .....	25
Figura 5 – Vínculos de negócios num ambiente produtivo.....	29
Figura 6 – Uma representação do mercado .....	31
Figura 7 – A rede da sociedade.....	33
Figura 8 – Dimensões da responsabilidade dos vínculos de negócios sustentáveis .....	41
Figura 9 – Empresas melhorando suas capacidades.....	49
Figura 10 – Melhorando as capacidades do vínculo de negócios .....	53
Figura 11 – Vínculo de negócios influenciando o ambiente produtivo e o mercado.....	55
Figura 12 – Vínculos de negócios impactando sociedade e meio ambiente.....	58
Figura 13 – Gráfico radar .....	67



## Vínculos de Negócios Sustentáveis no Brasil

Publicação do



Realizada pelo



Em parceria com



Patrocínio



Apoio institucional



**RECICLATO®**  
**SUZANO** Impresso em Reciclato Suzano® — capa 240 g/m<sup>2</sup>, miolo 90 g/m<sup>2</sup> — da Suzano Papel e Celulose, o primeiro papel offset brasileiro 100% reciclado produzido em escala industrial.