



Espírito Empresarial Responsável

*Um conjunto de casos de boas práticas
de pequenas e médias empresas na Europa*



Espírito Empresarial Responsável

**Um conjunto de casos de boas práticas
de pequenas e médias empresas na Europa**



Comissão Europeia
DIRECÇÃO-GERAL DA EMPRESA

Cláusula de desresponsabilização

O conteúdo desta brochura não reflecte necessariamente o ponto de vista da Comissão Europeia

Os exemplos a seguir apresentados constituem «boas práticas» no domínio das medidas de apoio a pequenas e médias empresas (PME):

Ajudar as empresas em fase de arranque

Ajudar as empresas a ultrapassarem as dificuldades financeiras

Ajudar as empresas a crescer

Facilitar a transmissão de empresas

Para mais informações, contactar:

Comissão Europeia

Direcção-Geral da Empresa

Unidade B.1 — Espírito empresarial (SC27, 3/4)

B-1049 Bruxelles

Bélgica

fax: (32-2) 29.66.278

e-mail: Entr-Business-Support@cec.eu.int

Sítio web:

http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm

Sítio web sobre a responsabilidade social das empresas:

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index.htm>.

Europe Direct é um serviço que o/a ajuda a encontrar respostas às suas perguntas sobre a União Europeia

**Um novo número verde único:
00 800 6 7 8 9 10 11**

Encontram-se disponíveis numerosas outras informações sobre a União Europeia na rede Internet, via servidor Europa (<http://europa.eu.int>)

Uma ficha bibliográfica figura no fim desta publicação

Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 2004

ISBN 92-894-5476-8

© Comunidades Europeias, 2004

Reprodução autorizada mediante indicação da fonte

Printed in Belgium

IMPRESSO EM PAPEL BRANQUEADO SEM CLORO

Índice

Prefácio de Erkki Liikanen	5
Introdução	7
Capítulo 1 — Mercado	11
Connaught Electronics (Irlanda)	13
Gulpener Bier (Países Baixos)	14
Monnalisa (Itália)	15
Muumimailma Oy (Finlândia)	16
Progast (República Eslovaca)	17
Capítulo 2 — Local de trabalho	18
Eris (Polónia)	20
Fresh (Suécia)	21
Holm Nielsen (Dinamarca)	22
Moulin Roty (França)	23
Needleworx Direct (Irlanda)	24
Capítulo 3 — Comunidade	25
ARGE (Turquia)	27
Filo Diretto (Itália)	28
Gundlach (Alemanha)	29
Happy Computers (Reino Unido)	30
Plus Uitzendkrachten (Bélgica)	31
Capítulo 4 — Ambiente	32
Ecover (Bélgica)	34
PGKIM (Polónia)	35
Pinifer (Finlândia)	36
Shields Environmental (Reino Unido)	37
Van Clewe (Alemanha)	38
Capítulo 5 — Casos integrados	39
Båtsfjordbruket (Noruega)	41
DORF-Installateur (Áustria)	43
Harineras Villamayor (Espanha)	45
Peeze Coffee (Países Baixos)	46
Sånga-Säby (Suécia)	48
Anexo	50

Prefácio

Ter um espírito empresarial responsável significa saber gerir uma empresa de modo a reforçar o seu contributo positivo para a sociedade e ao mesmo tempo minimizar o impacto negativo sobre as populações e o ambiente.



Este espírito traduz-se na forma como os empresários interagem quotidianamente com as várias partes interessadas: clientes e parceiros comerciais no mercado, trabalhadores no local de trabalho, comunidade local e ambiente. Os empresários responsáveis:

- tratam os clientes, os parceiros comerciais e os concorrentes com equidade e honestidade;
- preocupam-se com a saúde, a segurança e o bem-estar geral de trabalhadores e consumidores;
- motivam os seus trabalhadores, proporcionando-lhes formação e oportunidades de desenvolvimento;
- agem como «bons cidadãos» na comunidade local; e
- respeitam os recursos naturais e o ambiente.

Os empresários responsáveis fazem tudo isto e ainda mais, não se limitando a cumprir a regulamentação em vigor, mas excedendo por vezes, a título voluntário, os requisitos mínimos legalmente estabelecidos.

Os 20 milhões de pequenas e médias empresas (PME) da Europa dão já um contributo significativo a nível social, criando e mantendo empregos, fornecendo produtos e serviços à sociedade e cumprindo as suas obrigações fiscais. São também cada vez mais reconhecidas como uma força motriz da inovação, do espírito empresarial e da competitividade. As PME são, pois, essenciais para alcançar o objectivo estratégico definido em Lisboa para a União Europeia no horizonte de 2010⁽¹⁾, assente nos três pilares do desenvolvimento sustentável: crescimento económico, coesão social e defesa do ambiente.

Este contexto mais amplo explica o interesse da UE na promoção do espírito empresarial responsável — ou responsabilidade social das empresas (RSE)⁽²⁾ — nas empresas em geral e nas PME em particular. Encontrar um equilíbrio entre os objectivos económicos, sociais e ambientais pode implicar compromissos, mas os exemplos apresentados na presente brochura comprovam que os bons resultados empresariais e a responsabilidade social não são apenas compatíveis como podem mesmo reforçar-se mutuamente e criar novas oportunidades comerciais. Entre outros benefícios de ordem comercial, podem referir-se uma maior satisfação e fidelidade do cliente, pessoal mais motivado, melhoria das relações com a comunidade local e as autoridades públicas, redução dos custos e melhor imagem.

Para muitos proprietários e gestores de PME, porém, mais do que os benefícios comerciais previsíveis, são os valores pessoais a força principal que os motiva para o empenhamento social, em especial no que se refere às actividades em prol da comunidade local⁽³⁾. Apesar de essas actividades

⁽¹⁾ O Conselho Europeu de Lisboa de 23 e 24 de Março de 2000 definiu um novo objectivo estratégico para a próxima década: «*tornar-se a economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social*». (Conclusões da Presidência).

⁽²⁾ Comunicação da Comissão relativa à *Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*, COM(2002) 347 final de 2.7.2002.

⁽³⁾ *European SMEs and social and environmental responsibility*, Observatório das PME Europeias, 2002/N.º 4, Comissão Europeia (http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm).

serem muitas vezes realizadas pontualmente e não estarem associadas a uma estratégia comercial, elas demonstram o carácter verdadeiramente «voluntário» do empenho das PME. Noutros domínios como a saúde e a segurança ou o ambiente, a regulamentação ou a pressão da cadeia de produção desempenham um papel mais importante.

O espírito empresarial responsável pode também contribuir para criar uma imagem mais positiva dos empresários na sociedade e incentivar um maior número de jovens a optar pelo auto-emprego como opção de carreira atractiva. Desta forma, contribui para o objectivo comunitário de promover um espírito empresarial na Europa, como se destaca no recente livro verde sobre este tema⁽⁴⁾.

O presente documento resulta de trabalhos exploratórios levados a cabo pela Direcção-Geral da Empresa, da Comissão Europeia, no âmbito do seu programa plurianual para as empresas e o espírito empresarial⁽⁵⁾, com o auxílio de um grupo de peritos nacionais. Reúne 25 casos de boas práticas de PME em 16 países europeus que ilustram a riqueza e a diversidade de práticas de espírito empresarial responsável, da Escandinávia ao Mediterrâneo. A presente selecção constitui, evidentemente, apenas uma pequena amostra do que milhares de PME europeias empenhadas em causas sociais e ambientais já estão a realizar por iniciativa própria. Todavia, muitas vezes o seu empenhamento é menos conhecido do que o de empresas de grande dimensão, na medida em que as PME tendem a operar em mercados locais e raramente comunicam formalmente as suas actividades.

A presente publicação constitui uma primeira tentativa de reconhecer e dar maior visibilidade ao contributo social das PME à escala europeia. Não tem por objectivo a auto-complacência, mas antes inspirar um maior número de PME em diferentes regiões e países no seu percurso para um espírito empresarial responsável, com vista a melhorar continuamente as suas práticas sociais e ambientais.

As autoridades públicas, incluindo a União Europeia, têm um papel a desempenhar no incentivo da «fertilização cruzada» e do intercâmbio de experiências e de boas práticas, no reforço do conhecimento e no fornecimento de incentivos e de apoio. O Fórum Europeu Multilateral sobre RSE⁽⁶⁾, lançado em Outubro de 2002, constitui um ponto focal para esses esforços e definiu a «Promoção da RSE nas PME» como um dos seus quatro temas prioritários. A presente brochura contribui para o trabalho desse fórum, cujas organizações-membros — em representação de empresas, parceiros sociais e a sociedade civil — apresentarão à Comissão, em meados de 2004, um relatório com as suas recomendações.

Por último, a presente publicação destina-se às organizações intermediárias a quem as PME se dirigem para aconselhamento e apoio em questões empresariais gerais. Essas organizações de confiança — designadamente, câmaras de comércio, federações empresariais, bancos e contabilistas —, mas também os parceiros comerciais de maior dimensão, assumem a ousada tarefa de transmitir empenho às PME através do reforço da sensibilização e do fornecimento de instrumentos, apoio e aconselhamento. Os casos de boas práticas aqui apresentados podem constituir uma ferramenta útil para divulgar a mensagem de espírito empresarial responsável nas PME e servir como base para uma recolha mais completa de estudos de caso no futuro.



ERKKI LIIKANEN
Comissário responsável
em matéria de Empresa
e Sociedade da Informação

⁽⁴⁾ Livro verde *Espírito Empresarial na Europa*, COM(2003) 27 final de 21.1.2003.

⁽⁵⁾ Projecto 2.5/2002 *Responsible Entrepreneurship for SMEs* http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/mult_entr_programme/doc/map_wp2002_eN.pdf

⁽⁶⁾ Sítio web do Fórum Europeu Multilateral sobre RSE: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/forum.htm>

Introdução

Os 25 exemplos de boas práticas descritas na presente brochura visam ilustrar o espírito empresarial responsável em pequenas e médias empresas (PME) (7) em toda a Europa.

São exemplos de «boas» e não de «melhores» práticas, dado que a selecção tinha por objectivo ilustrar a diversidade nos vários países, sectores de actividade e dimensões representados na presente publicação. Identificar «as melhores práticas» implica um processo competitivo ou um exercício de avaliação comparativa de desempenhos, que teria ultrapassado claramente o âmbito e o objectivo deste projecto. Além disso, as diferenças nos contextos culturais e jurídicos na Europa dificultam, ou tornam mesmo impossíveis, as comparações transversais entre os países. O enquadramento regulamentar em cada país determina a margem da acção da empresa para fazer melhor do que é imposto pelos parâmetros legalmente estabelecidos. Também as expectativas da sociedade em relação ao que constitui o comportamento empresarial responsável podem variar muito consoante a história, a cultura, o nível de desenvolvimento socioeconómico e os papéis desempenhados pelos sectores público e privado na sociedade. Aquilo que é considerado uma prática inovadora de espírito empresarial responsável num país pode ser considerado como «simples» cumprimento das normas estabelecidas ou «prática comum» noutra país. Assim, cada caso tem de ser apreciado pelos seus méritos próprios e nos respectivos contextos nacional, regional ou mesmo local específicos.

O que significa «espírito empresarial responsável»?

A expressão «espírito empresarial responsável» (8) implica a adopção de estratégias empresariais voluntárias para obter um desenvolvimento sustentável e está em plena harmonia com a definição comunitária de responsabilidade social das empresas (RSE):

«A RSE é um conceito segundo o qual as empresas integram voluntariamente preocupações sociais e ambientais nas suas actividades e nos seus contactos com outras partes interessadas.» (9)

A responsabilidade social das empresas é um conceito bastante complexo desenvolvido para empresas de grande dimensão e talvez não seja o termo mais apropriado para comunicar com as PME e conseguir a sua adesão. Foi por esta razão que o tema do «espírito empresarial responsável» foi escolhido para a presente publicação. O espírito empresarial responsável associa o dinamismo e a atitude empresariais individuais necessários à criação e à gestão de uma pequena empresa com um sentido mais vasto das responsabilidades sociais, que frequentemente integra os valores pessoais do proprietário ou do gestor da PME. É este o tipo de espírito empresarial que a União Europeia deseja promover, tendo também em vista o fomento da inovação, a criação de emprego e a melhoria da competitividade na Europa (10).

Como foram seleccionados os casos de boas práticas?

Os exemplos da presente brochura foram identificados por um grupo de peritos nacionais (11) dos Estados-Membros da UE, da Noruega e dos países candidatos, de acordo com uma metodologia aprovada. Este trabalho foi financiado e coordenado pela Direcção-Geral da Empresa, da Comissão Europeia, no âmbito do seu programa plurianual para as empresas e o espírito empresarial (12).

(7) A UE define como PME as empresas que empregam menos de 250 pessoas, aplicando-se ainda outros critérios relativos ao volume de negócios anual e ao balanço total anual. Ver *Recomendação 2003/361/CE da Comissão de 6.5.2003* http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm

(8) A expressão «espírito empresarial responsável» foi introduzida pelo Programa das Nações Unidas para o Ambiente (PNUA) no contexto da Agenda 21.

(9) *Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*, COM(2002) 347 final de 2.7.2002.

(10) *Livro verde Espírito Empresarial na Europa*, COM(2003) 27 final de 21.3.2003.

(11) Ver em anexo a lista de membros do grupo de peritos que contribuíram para a elaboração da presente brochura.

(12) Ver nota de rodapé N.º 5. O sítio web que se segue apresenta mais informações sobre o projecto: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm

A. O quadro conceptual

O grupo de peritos, que reuniu cinco vezes entre Maio de 2002 e Junho de 2003, elaborou um «quadro conceptual» (ver figura) que constitui a base dos títulos dos capítulos **mercado, local de trabalho, comunidade e ambiente**. São estas as partes constituintes do espírito empresarial responsável e correspondem aos pilares económico, social e ambiental subjacentes ao conceito de desenvolvimento sustentável. O pilar social está dividido nas suas dimensões interna (local de trabalho) e externa (comunidade).

Embora os limites entre as questões tratadas em cada capítulo nem sempre sejam perfeitamente definidos, as diferentes categorias permitem uma apresentação clara e exemplificam os aspectos concretos em causa na abordagem do tema do espírito empresarial responsável. O enquadramento legislativo e as motivações do empenhamento das PME variam igualmente entre as diversas categorias. Apesar de as questões relativas ao local de trabalho e ao ambiente estarem sujeitas a normas legais relativamente estritas em muitos países comunitários, a categoria comunidade é muito menos regulada e, por conseguinte, proporciona às empresas maior liberdade para ultrapassarem as suas obrigações legais. Talvez por esta razão não seja surpreendente que as motivações éticas pareçam desempenhar o papel principal no envolvimento das PME em actividades da comunidade, enquanto que a regulamentação e a pressão por parte da cadeia de produção constituem motivações mais importantes no domínio do ambiente.

É também importante sublinhar que a maioria das empresas incluídas na presente publicação apresenta práticas de espírito empresarial responsável em mais do que uma área, pelo que se decidiu incluir uma quinta categoria de «**casos integrados**» que configuram empresas empenhadas em todas as questões que integram o tema do espírito empresarial responsável.

B. Critérios

A selecção dos estudos de caso baseou-se em quatro critérios:

1. **Caso comercial** — A prática deve demonstrar uma ligação clara entre benefícios comerciais e benefícios para a sociedade.
2. **Abordagem estratégica** — A prática deve ser passível de integração numa estratégia comercial mais ampla.
3. **Comunicação** — A prática deve ser comunicada através de canais formais ou informais com o objectivo de envolver/informar as partes interessadas.
4. **Processo dinâmico** — Deve ser parte constituinte de um processo dinâmico e permanente de melhoria no âmbito de uma prática empresarial responsável estabelecida.

Estipulou-se ainda que as PME seleccionadas deviam ter consciência da necessidade de um comportamento responsável em todos os domínios comerciais e em relação a todos os principais grupos de intervenientes.

1. Caso comercial — O primeiro critério foi considerado o mais importante, na medida em que encerra o conceito de **benefício mútuo** ou **situação mutuamente benéfica** para a empresa por um lado, e para a sociedade ou partes interessadas — incluindo o ambiente — por outro lado. O espírito empresarial responsável é, por conseguinte, uma forma de adicionar valor tanto à empresa como à sociedade.

Os benefícios comerciais podem medir-se em termos de aumento dos lucros ou das vendas, mas muito frequentemente são intangíveis e difíceis de quantificar. Não obstante, para que a prática responsável seja sustentável a longo prazo é necessário um componente de sustentabilidade económica que permita à empresa sobreviver e prosperar. Os benefícios comerciais mencionados com mais frequência são os seguintes: maior satisfação e fidelidade do cliente, novas oportunidades comerciais através de inovação ou da diferenciação de mercado, maior motivação dos trabalhadores, reforço das relações com a comunidade local, redução de custos e melhor imagem.

Simultaneamente, para ser considerada «espírito empresarial responsável», a prática deve trazer benefícios reais aos trabalhadores, à comunidade local ou ao ambiente e não ser um mero instrumento de comercialização. Também neste caso o impacto social é muitas vezes difícil de avaliar e abrange questões como maior satisfação no trabalho, integração de grupos desfavorecidos no mercado laboral, recuperação económica e criação de emprego para a comunidade local ou redução do impacto ambiental.

Figura 1 — Quadro conceptual

Pilares do desenvolvimento sustentável			
	Económico	Social	Ambiental
	Mercado	Local de trabalho	Comunidade
Grupo(s) de agentes principais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes/consumidores ✓ Adjudicatários/ ✓ fornecedores e parceiros comerciais ✓ Investidores ✓ Sector público 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalhadores ✓ Sindicatos ✓ Empregadores ✓ Comunidade local ✓ Organizações empresariais ✓ Autoridades públicas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoridades públicas ✓ ONG <p>Exemplos: organizações patronais locais, hospitais, escolas, organizações da sociedade civil</p>
Questões	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão responsável da cadeia de produção (do aprovisionamento ao pagamento final) ✓ Qualidade ✓ Inovação ✓ Segurança do produto ✓ Preço equitativo ✓ Satisfação do cliente e das expectativas do consumidor ✓ Publicidade ética 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversidade de locais de trabalho ✓ Igualdade de oportunidades ✓ Equilíbrio entre vida profissional/familiar ✓ Saúde e segurança ✓ Formação e desenvolvimento do pessoal ✓ Satisfação no trabalho ✓ Remuneração e benefícios ✓ Criação/manutenção de emprego ✓ Direitos laborais 	<p>Integração social (tolerância étnica, coesão social)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuidados de saúde ✓ Educação ✓ Qualidade de vida (desporto/cultura) ✓ Recuperação económica e desenvolvimento/emprego ✓ Infra-estruturas locais ✓ Segurança
Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rótulo (informação sobre produto) ✓ Mapa de clientes ✓ Comercialização (em especial, comercialização associada a uma causa) ✓ Comunicação externa ✓ Normas (por ex., ISO 9000, SA 8000, rótulos sociais) ✓ Sistemas de gestão da qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimento da legislação por parte dos trabalhadores ✓ Padrões flexíveis de trabalho ✓ Participação dos trabalhadores no processo de decisão («democracia no local de trabalho») ✓ Relações sindicais? ✓ Programas de destacamento ✓ Parceria com rede/agentes externos ✓ Normas (por ex., SA 8000, rótulos sociais) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Donativos pecuniários ✓ Donativos em géneros ✓ Prestação gratuita de serviços ✓ Empréstimo de recursos empresariais ✓ Envolvimento/voluntariado do trabalhador ✓ Envolvimento do empregador <p>Como (formas de envolvimento):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acções isoladas ✓ Parcerias (público e privado) ✓ Acções comerciais/patrocinios
			<p>Ambiente natural</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Representantes do ambiente: ✓ ONG ✓ Comunidade local ✓ Cidadãos/consumidores ✓ Trabalhadores ✓ Autoridades públicas
			<p>Importante para produtos/processos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilização de recursos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Materiais: esgotamento de recursos ✓ Utilização dos recursos hídricos: impacto no habitat, seca ✓ Energia: alterações climáticas, acidificação 2. Resíduos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aterro: utilização do terreno, contaminação do solo, das águas subterrâneas, etc. 3. Poluição <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poluição atmosférica (alterações climáticas, destruição da camada de ozono, acidificação, smog, saúde) ✓ Poluição hídrica (eutrofização, alterações dos habitats) ✓ Contaminação do solo (acumulação de poluentes no ecossistema) ✓ Redução da diversidade biológica
			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Antecipação da legislação futura ✓ Sistemas de gestão ambiental: formal e informal (EMAS, ISO 14000) ✓ Conceção para o ambiente ✓ Avaliação do ciclo de vida ✓ Rótulos ecológicos: a nível nacional e comunitário ✓ Declarações de produto ambiental: certificadas e autodeclaradas ✓ Produção mais limpa ✓ Investigação & Desenvolvimento ✓ Ordenamento espacial: grupos, redes, distritos ✓ Plano de transporte ✓ Acordos voluntários

2. Abordagem estratégica — Aquilo que distingue práticas de espírito empresarial responsável de actividades filantrópicas ou caritativas mais tradicionais é a sua integração numa estratégia comercial mais ampla. As actividades de muitas PME, em especial no tocante ao envolvimento da comunidade, são ainda na sua maioria espontâneas e sem ligação a uma estratégia comercial⁽¹³⁾. As empresas mais avançadas, porém, admitiram que as actividades sociais relacionadas com a actividade principal da empresa têm mais possibilidades de serem bem sucedidas a longo prazo e de trazerem benefícios comerciais. Ao contrário das empresas de grandes dimensões, que têm departamentos especializados em RSE, numa pequena empresa é(são) muitas vezes a(s) mesma(s) pessoa(s) a tratar todas essas questões, em conjunto com as operações quotidianas e a sobrevivência da empresa. Se as PME encararem um plano de espírito empresarial responsável como um adereço opcional ou um fardo suplementar, é provável que o mesmo seja abandonado em caso de conjuntura económica desfavorável. Assim, as PME devem ser encorajadas a adoptar uma abordagem de gestão mais integrada que inclua preocupações sociais e ambientais.

Uma participação mais activa dos trabalhadores e da administração em actividades sociais — por exemplo, através do voluntariado — pode contribuir para reforçar as competências e o moral do pessoal mais do que a entrega anual de um cheque pelo proprietário a uma obra de caridade. No entanto, as actividades filantrópicas ou de patrocínio podem constituir o ponto de partida para um empenhamento futuro mais profundo e de longo prazo.

3. Comunicação — A questão de comunicar ou não a boa prática reflecte claramente diferenças culturais. Enquanto que em alguns países é natural «fazer bem e dizê-lo», noutros é considerado de mau gosto referir as «boas acções» em público. É claro que pode argumentar-se que a comunicação faz parte da abordagem RSE mais moderna, baseada na abertura e na transparência em relação às partes interessadas. Apesar de as actividades que caracterizam o espírito empresarial responsável serem ainda, na sua maioria, definidas em termos filantrópicos, verifica-se também a tendência para uma maior reserva na sua comunicação.

É, contudo, patente que, ao contrário das grandes empresas que consideram a comunicação parte essencial das suas estratégias de RSE, a maioria das PME não elabora relatórios sobre as suas práticas sociais e ambientais. Algumas das PME incluídas na presente brochura, que até conquistaram prémios pela sua comunicação sobre questões de desenvolvimento sustentável, são excepções notáveis. Elaborar um relatório social e ambiental pode, certamente, ser um instrumento muito útil de auto-avaliação que permite acompanhar progressos futuros. No entanto, é duvidoso que os relatórios de PME, que muitas vezes operam apenas a nível local, encontrassem leitores suficientes para compensar o investimento de tempo e recursos exigido à sua elaboração. Outras formas de comunicação, tais como rótulos ou vias mais informais, poderão, portanto, ser mais adequadas às necessidades das PME e respectivos parceiros.

Podem observar-se diferenças culturais equivalentes no que se refere ao **reconhecimento público e à visibilidade** do empenhamento das PME sob a forma de galardões: muitas das empresas incluídas na presente publicação conquistaram prémios pelo seu desempenho sustentável, embora este não fosse um critério de selecção. Em alguns países, porém, a atribuição de prémios por práticas sociais ou ambientais ainda não está muito divulgada.

4. Processo dinâmico — Outro elemento essencial do espírito empresarial responsável é o processo dinâmico de melhoria constante. Isto implica que o empenhamento da empresa não deva ser apenas uma actividade esporádica ou isolada, mas antes um envolvimento de longo prazo. Não é realista esperar que as PME possam adoptar de forma imediata e plena um plano de espírito empresarial responsável: frequentemente, uma questão serve de ponto de partida para um empenhamento mais amplo e mais profundo no futuro. A ideia de progressão e aprendizagem permanentes assegura também oportunidades de desenvolvimento de novos mercados e produtos. Com efeito, uma análise às empresas apresentadas nesta brochura revela que muitas estão orientadas para a qualidade e a inovação, demonstrando assim que os bons resultados comerciais e o espírito empresarial responsável podem reforçar-se mutuamente. Por último, o processo de aprendizagem devia basear-se em alguma forma de aferição ou de auto-avaliação que permitisse determinar o êxito da prática e acompanhar e avaliar os progressos. Contudo, o desenvolvimento de indicadores significativos ainda constitui um desafio, mesmo para as empresas de maior dimensão.

⁽¹³⁾ *European SMEs and social and environmental responsibility*, Observatório das PME Europeias, 2002/N.º 4, Comissão Europeia (ver nota de rodapé N.º 3).



Mercado

Introdução

O mercado é um dos domínios menos compreendidos da responsabilidade empresarial, mas é também um dos mais importantes, por ser o mais próximo da actividade principal da empresa. O modo como a empresa opera no mercado é um indicador essencial da forma como integrou as preocupações sociais, éticas e ambientais na sua estrutura organizativa geral e no seu processo decisório. Actividades comerciais, como o fabrico de produtos, a gestão da cadeia de produção e o aprovisionamento de componentes, o *marketing* e a publicidade, as práticas de fixação de preços e de venda devem reflectir o empenhamento da empresa no espírito empresarial responsável. No mercado, as empresas interagem com **três parceiros externos essenciais**: os clientes e as associações de consumidores, os fornecedores e parceiros comerciais e os investidores ou accionistas.

Os aspectos principais de **empenhamento relativamente ao cliente** neste domínio são:

- a conservação e a satisfação do cliente;
- a segurança do produto;
- a qualidade do produto ou do serviço;
- a apresentação da informação, rotulagem e embalagem;
- preços equitativos;
- ética de *marketing* e publicidade e direitos do consumidor; e
- assistência pós-venda e educação do consumidor.

Os estudos de caso seleccionados apresentados no presente capítulo ilustram uma série de exemplos de políticas e práticas bem sucedidas de PME na interacção com os seus clientes. Por exemplo, a **Muumimailma**, na Finlândia, gere um parque de diversões temático familiar visando o bem-estar de famílias e crianças. A **Connaught Electronics**, na Irlanda, é uma empresa de fabrico

de componentes electrónicos para automóveis que aplicou uma política de total satisfação através de auditorias de qualidade externas realizadas por organismos independentes e por clientes.

Os parceiros comerciais e os fornecedores são outra peça fundamental do *puzzle* do mercado. Neste domínio, as empresas responsáveis avaliam o impacto destes parceiros na cadeia de produção no tocante a várias questões:

- os critérios de selecção dos parceiros comerciais;
- as condições de trabalho e de vida nos países em desenvolvimento de onde as empresas recebem as matérias-primas, bem como as questões relativas aos direitos humanos;
- o apoio aos fornecedores locais;
- o pagamento oportuno das facturas;
- a sensibilização junto de parceiros comerciais e concorrentes.

A **Progast**, na Eslováquia, constitui um bom exemplo de uma empresa empenhada em partilhar conhecimentos especializados com os seus fornecedores sobre desenvolvimentos recentes na indústria alimentar. A **Monnalisa**, em Itália, obteve a certificação SA8000 com base na gestão de questões relativas a direitos humanos na cadeia de produção. A **Gulpener Brewery**, nos Países Baixos, é uma empresa que se aprovisiona em produtos cultivados de forma ecológica na comunidade local.

Os accionistas e investidores são outro grupo interessado importante, dado que o valor de mercado de uma empresa é cada vez mais determinado por factores imateriais, como o valor da imagem e da marca. Muitas empresas e investidores vêem a RSE como um instrumento de gestão de risco, para evitar a perda de reputação associada a práticas sociais ou ambientais insustentáveis. As empresas transparentes no que se refere às suas práticas sociais ou ambientais e que estão empenhadas em melhorar continuamente nestes domínios têm mais probabilidades de atrair investidores individuais e institucionais, bem como de aceder ao novo mercado de investimento socialmente responsável (ISR). Estes aspectos são, porém, muito menos importantes para a maioria das PME que não estão cotadas no mercado de valores. No entanto, as empresas bem geridas e com boas práticas de mercado, designadamente empenhamento na qualidade, na inovação e nos serviços de assistência ao consumidor, têm mais facilidade em obter financiamento bancário.

Para demonstrar empenhamento as práticas de mercado apoiam-se em vários instrumentos. Alguns são de natureza informal e estão incluídos no processo de gestão da empresa, outros são certificações formais por organismos independentes como a ISO, a QS e os rótulos ou normas SAI (*Social Accountability International*). O impacto das práticas de mercado é relativamente difícil de aferir. Indicadores como o aumento das vendas, a quota de mercado e o número de reclamações recebidas e tratadas não reflectem com rigor o amplo leque de questões envolvidas. No entanto, é evidente que às práticas de mercado responsáveis estão associados benefícios comerciais importantes, em particular novas oportunidades de mercado através da diferenciação dos produtos.

A categoria mercado não se limita às questões acima descritas. Estão a surgir novas questões relacionadas com preocupações crescentes dos consumidores, designadamente em matéria de organismos geneticamente modificados, privacidade e tecnologia da informação ou *marketing* dirigido a crianças. A gestão da cadeia de produção, por outro lado, progride no sentido de adoptar políticas ambientais ao longo de todo o processo e de garantir normas de funcionamento básicas. Algumas das questões e dos instrumentos mencionados no âmbito da categoria mercado, nomeadamente o respeito das normas laborais na cadeia de produção ou das normas ambientais, podem, por conseguinte, ser considerados tanto na categoria mercado como na ambiente.

As PME são especialmente sensíveis às questões de mercado, dado que, na maioria dos casos, as pequenas empresas integram cadeias ou fileiras de produção completas e/ou fornecem directamente as grandes empresas que exigem o cumprimento de normas internacionais. Tanto as pequenas como as grandes empresas procuram o reconhecimento dos clientes, e para as pequenas empresas é essencial que os seus clientes e a comunidade envolvente tenham delas a percepção de actores socialmente responsáveis.

Descrição de boa prática

Domínio Qualidade, inovação, satisfação do cliente

Descrição Para poder fornecer empresas líderes no sector, a CEL teve de submeter-se a uma série de auditorias internas e externas nos domínios da qualidade, do ambiente e da gestão em geral. A CEL está certificada segundo as normas de qualidade ISO 9001, QS9000 e ISO 14001. Para além da auditoria externa, quadros superiores e pessoal técnico de empresas clientes visitam e efectuam auditorias periódicas à CEL.

Através de um processo de consulta permanente, os clientes da CEL obtêm qualidade e dispositivos específicos e tecnologicamente avançados fornecidos com boa relação custo-eficácia. Os clientes estabeleceram com a CEL uma forte relação de confiança, especialmente em domínios sensíveis e delicados como a segurança dos veículos, incluindo sistemas de localização por GPS e a electrónica de bordo.

Ao estabelecer uma política de empenhamento na qualidade e na inovação e ao tomar a sério as exigências dos seus clientes, a empresa tem sido bem sucedida no seu desempenho e expandiu a sua cota de mercado. A CEL está empenhada na Gestão da Qualidade Total (GQT) e um dos seus princípios centrais é o recurso ao processo de fabrico por equipas, como forma de capacitar os trabalhadores e trabalhar na prossecução do objectivo comum de melhorar os processos, os produtos e os serviços. A abordagem da qualidade e da produção assente no trabalho de equipas garante que todos os trabalhadores se apropriam dos produtos, conhecem o seu destino final e recebem *feedback* por parte dos clientes.

Benefícios comerciais

A CEL tem assegurado relações duradouras com os clientes, garantindo, assim, a sustentabilidade da empresa e reforçando o desempenho comercial. A excelência na qualidade e a inovação tecnológica contínua têm sido a força motriz do sucesso do seu empenhamento, presente e futuro, para com os clientes, tendo como resultado a satisfação destes últimos, o reconhecimento e a melhoria da sua imagem.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

A CEL está empenhada em conceber e desenvolver produtos da melhor qualidade ao preço certo e em tempo oportuno, tal como expresso no lema da empresa *Do It Right Now For The Customer* (fazer bem em tempo certo para o cliente). A CEL partilha as suas tecnologias e conhecimentos especializados com os clientes, com vista a ajudar a desenvolver produtos que satisfaçam as necessidades específicas destes.

Prémios

- **Prémio Eco-design 2001**, Comissão Europeia;
- **Dignity in the Workplace Award 2001**, Irish Health and Safety Authority;
- **All Island Innovation Award 2002**, Fofàs, InterTrade Ireland and Invest NI.

Relatórios/informações complementares

Caso publicado em: projecto de investigação *Engaging with Stakeholders*, realizado por *Business in the Community* — Irlanda <http://www.bitc.ie/attachments/engaging.pdf>

Nome da empresa	Connaught Electronics Ltd
Actividade	Desenvolvimento e fabrico de componentes electrónicos para automóveis
Actividade principal	A Connaught Electronics Ltd (CEL) especializou-se na concepção, desenvolvimento e fabrico de produtos tecnologicamente avançados para fabricantes de automóveis e respectivos fornecedores. A CEL desenvolve e produz componentes electrónicos destinados à segurança dos veículos e aplicações de radiofrequências para fins de acesso remoto e de segurança
Cidade/país	Tuam, Condado de Galway, Irlanda
Ano de fundação	1982
Sítio web	www.cel-europe.com
Número de trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 200
Volume de negócios em 2002	32 milhões de euros

Descrição de boa prática

Domínio Gestão responsável da cadeia de produção

Descrição A declaração de objectivos da empresa sintetiza-se na «Ligação à natureza». A sustentabilidade e a responsabilidade social da empresa são as principais motivações da cervejeira. A vontade de tornar o mundo melhor é a primeira razão para a opção por esta forma de gestão. Em segundo lugar, é necessário marcar a diferença num mercado competitivo dominado principalmente por empresas de maiores dimensões.

A declaração de um objectivo de sustentabilidade determina a gestão de toda a cadeia de produção. Todos os ingredientes da cerveja são cultivados ecologicamente na região da cervejeira e em todo o processo de produção é utilizada a energia solar. Os setenta agricultores que formam a cooperativa «Triligran» não podem utilizar pesticidas e são compensados pelo pagamento de preços dez por cento superiores aos do mercado mundial. A cervejeira procura reduzir a poluição em todas as etapas do processo de produção. Todas as garrafas são recicláveis e as embalagens são reduzidas ao mínimo.

A empresa está plenamente integrada na comunidade local. A fábrica está situada no centro da cidade, o que faz dos cuidados de saúde e da segurança uma primeira prioridade. A empresa está ligada a redes de outras empresas e faz apresentações para partilhar os seus conhecimentos em matéria de sustentabilidade. A Gulpener utiliza o sistema de gestão baseado no BSC (Balanced Score Card).

Benefícios comerciais

Os benefícios são na sua maioria intangíveis:

- boa reputação;
- elevada satisfação do consumidor;
- elevada satisfação no trabalho resultando em níveis muito baixos de rotação da mão-de-obra.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

- benefícios para o ambiente;
- bons preços para os fornecedores;
- boas condições de trabalho;
- benefícios para os consumidores (produto responsável).

Prémios

- Nomeação para o prémio de sustentabilidade da *Província de Limburgo*;
- Prémio de RSE do *Ministério da Agricultura, Gestão da Natureza e Pescas*.

Nome da empresa	Gulpener Bier	
Actividade	Cervejeira	
Actividade principal	A cervejeira Gulpener é uma empresa familiar estabelecida na região de Limburgo desde 1825	
Cidade/país	Gulpen, Países Baixos	
Ano de fundação	1825	
Sítio web	www.gulpener.nl	
Número de trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 65	Tempo parcial: 14
Volume de negócios em 2002:	15,5 milhões de euros	

MONNALISA (ITÁLIA)

Descrição de boa prática

Domínio Gestão responsável da cadeia de produção, qualidade

Descrição

A Monnalisa seguiu sempre uma estratégia de promoção da qualidade superior e do prestígio dos artigos «Made in Italy» e obteve a certificação ISO 9001. Uma sociedade de classificação de risco (*risk rating agency*) atribuiu-lhe a nota «I» pelos seus elevados níveis de fiabilidade, solvência e solidez.

Em Maio de 2002, obteve a certificação SA8000, uma norma internacional elaborada em 1997 pela SAI (*Social Accountability International*). Esta norma baseia-se em princípios internacionais relativos a direitos humanos, direitos laborais, protecção contra a exploração de trabalhadores menores e observância da regulamentação em matéria de protecção da saúde e da segurança no trabalho. Um comité de ética, com dois representantes eleitos pelos trabalhadores, fiscaliza a aplicação da norma e incentiva a melhoria constante.

A Monnalisa acredita que o envolvimento de fornecedores e subfornecedores num processo em cadeia de adesão aos princípios da norma SA8000 está a tornar-se um requisito essencial e, por isso, torna-os participantes através de informação e formação. Visitou fornecedores para assegurar que estes compreendem o empenhamento da empresa na RSE e o que tal significa para eles.

A Monnalisa procura promover e divulgar a norma SA8000 através do seu sítio web e produziu uma banda desenhada que ilustra o seu código de conduta e os seus valores fundamentais. Esta foi distribuída aos fornecedores e está disponível nas lojas da Monnalisa em Itália e em todo o mundo. Foi concebida como um jogo infantil com lápis de cores, mas é também um instrumento para ilustrar e reflectir sobre a norma SA8000. O primeiro relatório social da Monnalisa será publicado no sítio web da empresa.



© Monnalisa Spa

Benefícios comerciais

- produtividade, eficiência e criação de mais-valia;
- reforço da parceria com fornecedores e melhor compreensão mútua;
- maior motivação dos trabalhadores e partilha de valores;
- melhor reputação junto dos intervenientes externos — clientes e autoridades públicas (licença de funcionamento).

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

- reforço do «processo de produção ética», salvaguarda dos direitos humanos e laborais.

Prémios

- Nomeação para o **Premio Social Sodalitas 2003**, *Sodalitas*.

Relatórios/mais informações

Sistema de gestão socialmente responsável SA 8000, relatório de auditoria.

http://www.monnalisa-spa.com/rapportosa8000_uk.html

Nome da empresa	Monnalisa S.p.A.
Actividade	Concepção e produção de vestuário para crianças e adolescentes
Actividade principal	A Monnalisa S.p.A. constitui a empresa principal do Grupo Monnalisa, líder mundial no sector do vestuário infantil e juvenil presente em quarenta e nove mercados mundiais. Os seus clientes são grandes lojas especializadas e grandes superfícies com secções personalizadas
Cidade/país	Arezzo, Itália
Ano de fundação	1968
Sítio web	www.monnalisa-spa.com
Número de trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 35
Volume de negócios em 2002	15,65 milhões de euros

Descrição de boa prática

Domínio Satisfação do cliente

Descrição

A Moominworld é um parque temático orientado para a família assente nos princípios dos valores da família, da amizade, da segurança, do respeito pelo ambiente e do gosto pela aventura. Inicialmente, receava-se que a filosofia específica Moomin, que muitos finlandeses consideram fazer parte do seu património cultural, fosse prejudicada por interesses comerciais. Porém, os criadores das personagens entenderam que a mensagem dos Moomin pertencia a todas as crianças do mundo e procuraram uma ilha virgem onde o conto de fadas pudesse tornar-se realidade. O parque foi construído na perspectiva do seu principal grupo de clientes: as crianças. O álcool e o tabaco são proibidos e as práticas de construção respeitam a fauna e a flora existentes. O tratamento dos resíduos reveste-se da maior importância, inclusivamente por motivos sanitários, de reciclagem e de manutenção. O acesso ao parque temático é condicionado apenas no período de abertura de cerca de 70 dias, durante o Verão.



© 2003 Moomin Characters
TM/Bulls & Dennis Livson

Todos os anos, a empresa necessita de recrutar um grande número de trabalhadores, principalmente estudantes do ensino secundário e/ou universitário. São, assim, organizadas sessões de formação exaustivas antes e durante o período de funcionamento. A formação sobre o produto e sobre o serviço ao cliente são indissociáveis, começando pela filosofia Moomin, a formação de actores/personagens e a formação profissional que abrange manutenção, vendas, restauração e outros serviços. Imediatamente antes da abertura oficial, crianças em idade pré-escolar e crianças portadoras de deficiência da zona de Naantali têm a oportunidade de experimentar o produto e os trabalhadores recém-formados têm o primeiro contacto com o seu público principal.

A Moominworld recorre principalmente a fornecedores locais reconhecidos pela qualidade e segurança. Realizam-se com frequência inquéritos de satisfação do cliente e um inquérito anual realizado por uma empresa finlandesa de pesquisa de mercado (Taloustutkimus Oy) compara o Moominworld com outros parques de diversões e centros recreativos, estimulando, deste modo, a melhoria contínua. A abertura dos relatórios financeiros às partes interessadas e ao Conselho Municipal de Naantali faz parte do modo de funcionamento da Moomin.

Benefícios comerciais

- maior volume de vendas;
- melhor reputação.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

A Moominworld tornou-se uma atracção turística familiar e a zona circundante de Naantali beneficia dos visitantes, tanto nacionais como estrangeiros, sendo criadas oportunidades de emprego a nível local. Os visitantes locais podem visitar o parque gratuitamente fora da estação turística estival, época em que o parque está aberto cerca de 70 dias por ano.

Nome da empresa	Muumimailma Oy
Actividade	Parque recreativo temático
Actividade principal	A Moominworld é um parque temático para crianças, lar das personagens Moomin popularizadas pelos livros infantis de Tove Jansson e pelos desenhos animados apresentados nas televisões de todo o mundo
Cidade/país	Naantali, Finlândia
Ano de fundação	1993
Sítio web	www.muumimailma.fi
Número de trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 5 Tempo parcial: 5 Sazonais/ /temporários: 200
Volume de negócios em 2002	3,6 milhões de euros

PROGAST (REPÚBLICA ESLOVACA)

Descrição de boa prática

Domínio Gestão responsável da cadeia de produção

Descrição

A Prokast organiza periodicamente seminários para fornecedores e clientes sobre as evoluções mais recentes no sector da indústria alimentar. O próprio pessoal da Prokast participa em alguns eventos com vista à actualização dos seus conhecimentos especializados em matéria de novas tecnologias, novos ingredientes e produtos, normas de qualidade e gestão. Em seguida, transferem esses conhecimentos para os seus parceiros comerciais. São organizados seminários destinados a fornecedores três a quatro vezes por ano. O custo destes seminários não é passível de dedução fiscal e as despesas são, pois, integralmente suportadas pela Prokast. A empresa organiza também, ocasionalmente, locais de exposição conjuntos para os seus clientes e nomeia-os para concursos em que alguns já conquistaram prémios. Segundo a filosofia da Prokast, parceiros comerciais bem informados têm maior capacidade de inovação e de crescimento.

A Prokast gere a sua cadeia de produção através de um sistema de bónus que premeia o cumprimento de prazos de entregas (fornecedores) e pagamentos (clientes). Aceita apenas fornecedores com certificação ISO 9000, de forma a garantir os níveis de qualidade.

O empenho na inovação e no serviço ao cliente é igualmente comprovado pelo desenvolvimento de novos produtos, em especial a pedido dos clientes e para além da oferta normal.

Benefícios comerciais

A Prokast tem registado um aumento anual do volume de negócios na ordem de 5 a 10%. A administração considera que as razões mais importantes para este crescimento são a qualidade da produção e a atenção ao cliente. Os clientes bem informados são mais inovadores e, portanto, mais capazes de aumentar as vendas e o volume de negócios.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

Os benefícios para fornecedores e clientes são evidentes. Os trabalhadores e os gestores são mais esclarecidos e experientes e adquirem maior capacidade de inovar e de aumentar a produção.

Prémios

Classificação de A-3 atribuída por uma sociedade checa de *rating* pelo bom desempenho económico da delegação checa da empresa.

Sítio web: www.prokast.sk, www.prokast.cz, www.rating.cz

Nome da empresa	Prokast Ltd
Actividade	Indústria alimentar
Actividade principal	A Prokast é uma empresa da indústria alimentar que produz ingredientes especializados para talhos e fábricas de embalamento de carnes
Cidade/país	Bratislava, República Eslovaca
Ano de fundação	1990
Sítio web	www.prokast.sk
Número de trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 70 Tempo parcial: 8 Sazonais/ /temporários: 6
Volume de negócios em 2002	9,76 milhões de euros



© Eris

2

Local de trabalho

Introdução

As questões relativas ao local de trabalho são essenciais para o êxito de qualquer empresa, na medida em que é dos seus trabalhadores que dependem a produtividade, a assistência aos clientes e as ideias inovadoras. O capítulo dedicado ao local de trabalho aborda as políticas e práticas empresariais dirigidas aos principais agentes internos da empresa — **os trabalhadores** —, embora outros actores, nomeadamente **sindicatos, comunidade local e autoridades públicas**, desempenhem um papel importante na melhoria das condições de trabalho, de salários e de benefícios ou na criação de emprego. Entre as outras questões relativas ao local de trabalho incluem-se:

- a igualdade de oportunidades e a diversidade;
- o equilíbrio entre a vida profissional e familiar;
- a satisfação no trabalho;
- a protecção da saúde e a segurança;
- a formação e o desenvolvimento do pessoal;
- os direitos laborais.

Embora os trabalhadores dependam dos empregadores para a sua subsistência, proprietários e administradores de empresas esclarecidos reconhecem que dispor de **trabalhadores competentes e motivados** e ser-se um «empregador de eleição» constituem activos essenciais numa economia baseada no conhecimento, em concorrência na procura de competências e de talentos. A promoção de um bom equilíbrio entre vida profissional e familiar, através de horários de trabalho flexíveis, preocupando-se com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, proporcionando-lhes instalações internas para exercício físico e investindo na sua formação e no seu desenvolvimento são marcas distintivas de um bom local de trabalho, como sucede com a **Fresh** na Suécia. Boas práticas nos domínios da protecção da saúde e da segurança e do desenvolvimento do pessoal encontram-se também em empresas de rápido crescimento situadas nos países candidatos, como é o caso da empresa **Dr Irena Eris Cosmetics Laboratories**, na Polónia.

Devido à sua pequena dimensão, as PME têm vantagens importantes no tocante à promoção de condições de trabalho «socialmente responsáveis», aplicando, por exemplo, modelos avançados de **consulta aos trabalhadores e de participação no processo de decisão**. Esta situação é ilustrada por vários exemplos, designadamente pela *cooperativa Moulin Roty* em França, a **Needleworx** na Irlanda, e a **Fresh** na Suécia.

Contudo, atrair e manter trabalhadores pode também constituir um desafio em regiões remotas ou em sectores em declínio. A implantação territorial das PME, em especial fora das zonas urbanizadas, favorece um forte envolvimento do proprietário/administrador e do pessoal da empresa na vida da **comunidade local**. Esta participação pode levar, frequentemente com o apoio de **políticas públicas**, à **integração de grupos socialmente desfavorecidos** no mercado de trabalho, como é demonstrado pela empresa dinamarquesa **Holm Nielsen**.

Os casos apresentados na presente brochura são exemplos de «boas práticas» destinadas a servir de modelo e de inspiração. Porém, a aplicação da regulamentação em matéria de protecção da saúde e da segurança ou a ministração de formação adequada aos seus trabalhadores constituem ainda importantes desafios para muitas PME. As relações entre a administração e os trabalhadores tendem a ser mais informais e directas nas PME e a representação sindical formal está em geral menos difundida do que nas empresas de maior dimensão. Há, pois, espaço para desenvolver novas formas inovadoras de diálogo social, adaptadas às características específicas das PME, em domínios de interesse comum como a formação e a protecção da saúde e da segurança.

As diferenças nas legislações nacionais relativas às condições de trabalho dificultam também as comparações entre os países: aquilo que num país se considera uma prática empresarial responsável que ultrapassa os requisitos mínimos legais, noutro pode ser considerado simples cumprimento da lei. Deste modo, cada caso deve ser analisado no seu contexto nacional, regional e mesmo sectorial.

As disparidades em matéria de leis laborais e de salários implicam também o risco de as grandes empresas deixarem de exteriorizar a produção para as PME locais e transferirem a subcontratação para países de baixos níveis salariais, na Europa de Leste ou em países em desenvolvimento. O risco é especialmente elevado para o emprego e para as condições de trabalho nos níveis inferiores da cadeia de produção. A ausência de representação sindical, a falta de recursos internos para assegurar o cumprimento das obrigações legais e a falta de informação no seio dos trabalhadores quanto aos seus direitos aumentam os riscos de uma aplicação deficiente das garantias legais e contratuais. As empresas multinacionais são cada vez mais responsabilizadas pelas condições de trabalho em toda a sua cadeia de produção e as próprias PME podem ser chamadas a assumir essa responsabilidade face às suas próprias empresas fornecedoras ou subcontratadas, como sucede com a **Moulin Roty**.

Descrição de boa prática

Domínio Protecção da saúde e da segurança, formação e desenvolvimento do pessoal

Descrição A missão da empresa baseia-se no respeito por trabalhadores, clientes e parceiros comerciais, assim como nas parcerias estabelecidas com estas três partes. No que se refere aos processos de produção e à qualidade dos produtos, são cumpridos elevados padrões de desempenho, como se comprova pela certificação ISO 9000 atribuída à empresa pelas várias patentes registadas e pelos numerosos prémios de excelência atribuídos aos produtos.

A empresa adopta uma abordagem global da saúde e da beleza, fornecendo não só produtos como também aconselhamento e serviços através dos seus «institutos de cosmética» franchisados e do seu Hotel SPA. Esta preocupação com a saúde e o bem-estar não se aplica apenas aos clientes, mas também ao pessoal da empresa, constituído na sua maioria por mulheres que trabalham na fábrica principal de produção de cosméticos. A empresa decidiu levar a cabo programas de cuidados especiais dirigidos a estas mulheres. Foram adquiridos tapetes especiais e cadeiras ergonómicas, assim como sapatos ortopédicos e outros equipamentos para evitar complicações lombares. Em dois anos, a empresa gastou mais de 50 mil euros nestas rubricas. Presentemente, a empresa dispõe também de um médico e de uma enfermeira a tempo inteiro. Para compensar o facto de as trabalhadoras terem de trabalhar de pé, a empresa decidiu oferecer uma pausa especial remunerada de duas em duas horas.

Todos os trabalhadores podem frequentar vários programas de formação dirigidos pela empresa, beneficiam do reembolso de despesas com estudos universitários ou escolas comerciais e têm acesso a um programa especial de crédito da empresa, a projectos de envolvimento social e outros.

Benefícios comerciais

- a empresa é considerada um empregador de eleição merecedor do maior respeito;
- beneficia da dedicação do pessoal e da sua lealdade reforçada;
- os trabalhadores são embaixadores da imagem da empresa;
- índices mais baixos de rotação de pessoal;
- maior produtividade.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

- parcerias com trabalhadores;
- melhores condições de trabalho para os trabalhadores;
- melhores cuidados de saúde.

Prémios

Mais de 70 prémios de excelência empresarial e de produtos, nomeadamente:

- **1996 — Empresa do ano**, *Clube Empresarial Polaco*;
- **2000 — Prémio de Fair Play** na concorrência inter-empresarial, *Câmara de Comércio polaca*;
- **2001 — European Medal** pela alta qualidade de produtos de cuidados do corpo, conformes com as normas europeias, *European Integration and the Business Center Club*;
- **2003 — Trusted Brand 2003**, *Reader's Digest Review*.

Nome da empresa Dr Irena Eris

Actividade Laboratórios de cosmética

Actividade principal A empresa Dr Irena Eris Cosmetics Laboratories produz mais de 300 produtos avançados para o tratamento da pele que são distribuídos na Polónia e em todo o mundo. A empresa dirige também o Hotel SPA em Krynica Zdrój, um centro de formação e investigação em Varsóvia e uma rede de 10 institutos de cosmética na Polónia e um em Moscovo

Cidade/país Piaseczno, Polónia

Ano de fundação 1983

Sítio web <http://www.eris.pl>

Número de trabalhadores em 2002 Tempo inteiro: 245

Volume de negócios em 2002 20 milhões de euros

Descrição de boa prática

Domínio Modelo de organização participativa, diversidade no local de trabalho, protecção da saúde e da segurança, formação e desenvolvimento do pessoal

Descrição Desde 1995, ano em que a Fresh esteve à beira da falência, a empresa tem aplicado um modelo de organização participativa baseado em cinco equipas autogeridas. Cada equipa dedica-se a uma categoria específica de clientes, prepara o seu próprio plano de produção, faz o recrutamento e estabelece objectivos de vendas. As equipas determinam também os seus próprios horários de trabalho em resposta às necessidades dos clientes e gerem um «banco de tempo flexível» para as horas extraordinárias. A equipa não tem um gestor tradicional, mas antes um orientador que funciona como interlocutor para discutir com cada um dos membros da equipa, duas vezes por ano, a satisfação no trabalho, o desenvolvimento de competências e outras necessidades de formação.



© Fresh

Esta reorganização radical conduziu ao desaparecimento dos papéis tradicionais de administrador e de trabalhador. A gestão intermédia foi suprimida e o papel de director executivo tem uma rotação bienal. Um conselho consultivo constituído por trabalhadores assumiu a função do sindicato local.

A Fresh investe anualmente 1 200 a 1 500 euros por trabalhador em várias acções de formação. Tem uma política de diversidade e entre os seus trabalhadores estão representadas 10 nacionalidades diferentes. Nos termos da lei sueca, tem um plano de igualdade de oportunidades no local de trabalho e atingiu um equilíbrio equitativo entre homens e mulheres, trabalhadores mais velhos e jovens, trabalhadores com educação básica e superior. Como parte da responsabilidade social da empresa, emprega pessoas portadoras de deficiência física ao abrigo de um sistema parcialmente financiado pelo Governo, que geralmente evolui para emprego efectivo. A Fresh proporciona igualmente formação a candidatos a emprego após um período de desemprego.

A protecção da saúde e a segurança constituem aspectos importantes para a Fresh. Em cada equipa há um representante para a segurança no trabalho que integra um comité de segurança com a administração. Um grupo de cuidados de saúde, com o seu próprio orçamento, organiza sessões de massagens e fisioterapia na empresa e fornece gratuitamente fruta, vitaminas e sessões diárias de exercício físico. A empresa dispõe do seu próprio ginásio e de uma sala de repouso. A empresa incentiva, através de apoio financeiro, a participação dos trabalhadores em programas de abandono do tabaco ou de emagrecimento, assim como em actividades desportivas.

Benefícios comerciais

- grande motivação dos trabalhadores que resulta em elevada produtividade;
- redução dos custos inerentes à administração intermédia;
- fidelização do cliente através de um relacionamento estreito e da elevada qualidade do serviço;
- valor da marca, boa vontade e rentabilidade patentes na atribuição do *prémio para o melhor local de trabalho*.

Benefícios para a sociedade/ partes interessadas

- elevado nível de satisfação no trabalho devido à participação no processo de decisão;
- formação e oportunidades de desenvolvimento;
- políticas de fomento da saúde e do bem-estar;
- inquéritos periódicos à satisfação do cliente e à atitude dos trabalhadores.

Prémios

- **Melhor local de trabalho na Suécia 2003**, *Great Place to Work Europe*.
<http://www.greatplacetowork.com/se/>

Nome da empresa	Fresh AB
Actividade	Produtos de ventilação
Actividade principal	A Fresh AB fornece equipamentos e componentes para a ventilação de edifícios e para a indústria. A Fresh AB tornou-se líder de mercado na ventilação através do desenvolvimento inovador da produção e comercialização de aparelhos de ventilação em harmonia com a natureza
Cidade/país	Gemla, Suécia
Ano de fundação	1969
Sítio web	www.fresh.se
Número de trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 49 Tempo parcial: 5
Volume de negócios em 2002	10,1 milhões de euros (91 000 000 de coroas suecas)

Descrição de boa prática

Domínio Igualdade de oportunidades, diversidade no local de trabalho

Descrição

A Malerfirmaet Holm Nielsen A/S foi nomeada, no ano passado, pelas autoridades municipais para um prémio de melhores práticas atribuído por comportamento empresarial socialmente responsável. A administração da empresa tem uma visão bem definida das responsabilidades da empresa para com a sociedade onde opera, e o município louva a empresa pela sua cooperação na criação de oportunidades de emprego para pessoas com capacidades diminuídas.

A empresa é inovadora na sua abordagem dos desafios sociais e adapta as instalações laborais às necessidades e exigências individuais. Seis pessoas trabalham actualmente em postos de trabalho protegidos na empresa, enquanto outras seis transitaram de empregos apoiados e protegidos para empregos permanentes e efectivos.

A atitude da Holm Nielsen reveste-se de especial importância na ilha de Bornholm, no mar Báltico, onde a taxa de desemprego se aproxima de 20% da população activa. Esta situação dificulta muito a criação de um mercado de trabalho inclusivo e o esforço da Malerfirmaet Holm Nielsen A/S é, só por isso, de importância primordial — não só para os grupos-alvo, mas também enquanto modelo para outras empresas e empregadores na comunidade.

Benefícios comerciais

Através da sua estreita cooperação com as autoridades municipais, a Malerfirmaet Holm Nielsen A/S estabeleceu boas relações com as autoridades e a comunidade em geral. Apesar de o impacto directo ao nível da base ainda não ter sido avaliado, existem indicações claras de melhoria das relações com os clientes. A empresa registou também uma melhoria significativa no moral e na lealdade do pessoal.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

Pessoas portadoras de deficiência física ou mental, iletrados ou outros candidatos a emprego menos favorecidos têm oportunidades de emprego, uma vida com sentido e um rendimento regular.

Prémios

Prémio de Responsabilidade Social 2002 (NetværksPrisen 2002) atribuído pela *rede dinamarquesa de líderes empresariais*.

www.netvaerksprisen.dk

Nome da empresa	Malerfirmaet Holm Nielsen A/S
Actividade	Empresa de pintura
Actividade principal	Empresa de pintura para indústrias e particulares, Holm Nielsen efectua também colocação de papel de parede, polimento de soalhos e renovação de janelas
Cidade/país	Rønne, Dinamarca
Ano de fundação	1953
Sítio web	www.firmaet-hck.dk
Número de trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 50
Volume de negócios em 2002	1,7 milhões de euros

MOULIN ROTY (FRANÇA)

Descrição de boa prática

Domínio Criação/manutenção de empregos, equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, processo de decisão participativo

Descrição

Enquanto cooperativa, a Moulin Roty adopta uma forte cultura democrática interna e apresenta reduzidas diferenças salariais (apenas de um para dois). Os lucros são divididos entre os 31 membros da cooperativa.

A Moulin Roty demonstrou que o crescimento e o sucesso comercial são compatíveis com os valores cooperativos e sociais. Tem prosseguido a sua cooperação com oficinas locais que empregam jovens portadores de deficiências, mesmo depois de a produção ter sido subcontratada para Hong Kong e Roménia (as oficinas são agora responsáveis pelo embalamento dos produtos). Desta forma, os postos de trabalho locais foram salvaguardados, tendo ao mesmo tempo sido criados novos empregos no estrangeiro.

A fim de assegurar a aplicação de princípios éticos às condições de trabalho e aos salários nas empresas estrangeiras subcontratadas, a cooperativa contratou um intermediário local de confiança, em vez de recorrer a uma empresa de importação. Apesar de este procedimento não ser, provavelmente, tão rigoroso como o recurso a um auditor externo independente, sujeita a gestão da cadeia de produção ao controlo democrático interno dos membros da cooperativa.

Benefícios comerciais

- maior satisfação dos clientes;
- reforço do moral do pessoal;
- melhoria da imagem.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

- preservação dos postos de trabalho locais num mercado de dimensão mundial.

Relatórios/mais informações

Relatório de investigação que refere a Moulin Roty como empresa de brinquedos:

www.industrie.gouv.fr/bibliot\h/docu/dossiers/sect/pdf/rapport_digitip.pdf



© Moulin Roty

Nome da empresa	Moulin Roty
Actividade	Fabrico de brinquedos tradicionais, mobiliário e artigos de decoração para espaços destinados a crianças
Actividade principal	A Moulin Roty, criada como empresa de pequena envergadura, especializou-se na concepção, comercialização e venda de brinquedos tradicionais e de mobiliário e artigos de decoração de espaços destinados a crianças. Após um período de crescimento na década de 1980, a cooperativa desenvolveu o conceito «Brinquedos de ontem para as crianças de hoje» (<i>les jouets d'hier pour les enfants d'aujourd'hui</i>) e, desde então, expandiu-se para o Reino Unido
Cidade/país	Nort-sur-Erdre (próximo de Nantes), França
Ano de fundação	1972
Sítio web	www.moulinroty.fr
Número de trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 22 Tempo parcial: 11 Sazonais/ /temporários: 4
Volume de negócios em 2002	10,36 milhões de euros

Descrição de boa prática

Domínio Satisfação no trabalho, formação e desenvolvimento do pessoal

Descrição

A empresa aplica uma política de contratação e recrutamento muito particular. A maioria do pessoal actual foi recomendado à administração por membros da comunidade local. Em alguns casos, as pessoas foram contratadas com base nas suas necessidades de emprego, independentemente das suas competências e antecedentes, e noutros casos foram contratadas a tempo parcial, de forma a disporem de rendimentos necessários para prosseguirem a sua colaboração voluntária com organizações sem fins lucrativos. Esta política de contratação flexível e orientada para os trabalhadores também se reflecte no sistema de formação.

Um plano de formação individual define uma série de etapas e competências a desenvolver por cada trabalhador durante um determinado período de tempo. O plano tem em conta os interesses individuais e, em consequência, alguns trabalhadores desenvolveram mais capacidades na área artística e outros na área do desenvolvimento de programação informática. Não existe avaliação comparativa dos progressos realizados, porque esta provocaria tensão e confusão nos trabalhadores que se sentissem atrasados em relação aos colegas.

Para avaliar a satisfação no trabalho, a empresa organiza reuniões mensais com os trabalhadores para ouvir o que sentem acerca da empresa e das funções que desempenham. No passado, a administração e os trabalhadores debateram os regimes salariais, tendo aqueles apresentado sugestões que mereceram a aprovação da administração. Estas reuniões criaram também nos trabalhadores um sentimento de integração e participação no processo de decisão.

Benefícios comerciais

As políticas referidas contribuíram para o aumento das vendas e para o crescimento da empresa, permitindo-lhe expandir-se para novos mercados e produtos. A maior satisfação no trabalho e a melhoria das competências dos trabalhadores beneficiam claramente a empresa e os trabalhadores.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

- reforço do moral;
- competências transferíveis adicionais;
- capacitação do indivíduo.

Relatórios/mais informações

Caso publicado em: projecto de investigação *Engaging with Stakeholders*, realizado por *Business in the Community* — Irlanda. <http://www.bitc.ie/attachments/engaging.pdf>

Nome da empresa	Needleworx Direct
Actividade	Estúdio de concepção de bordados
Actividade principal	A Needleworx Direct é um estúdio de concepção de bordados que produz soluções informáticas para empresas de bordados na Irlanda, no Reino Unido e nos Países Baixos. A empresa dispõe também das suas próprias instalações de produção de bordados em Lucan, condado de Dublin. Após quatro anos de actividade e com um núcleo central de oito empregados, a empresa logrou crescer e aumentar os lucros e revelou uma visão do negócio sustentável a longo prazo
Cidade/país	Lucan, Irlanda
Ano de fundação	1998
Sítio web	http://www.needleworxdirect.com
Número de trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 4 Tempo parcial: 4
Volume de negócios em 2002	160 000 euros

3



Comunidade

Introdução

Actualmente, nenhuma empresa pode dar-se ao luxo de ignorar as questões relacionadas com o seu papel e comportamento na comunidade em que opera. As PME são especialmente sensíveis a essas questões porque na maioria dos casos operam em mercados locais. O empenhamento voluntário em benefício da comunidade local — também referido como «investimento na comunidade» ou «cidadania empresarial» — pode assumir diversas formas. Os principais **instrumentos** desse empenhamento são doações pecuniárias ou em espécie, trabalho em regime de voluntariado do empresário, dos administradores ou dos trabalhadores da empresa em causas sociais, ou fomento da recuperação económica e da integração social. Frequentemente, este empenhamento implica trabalhar em conjunto com **organizações ou instituições da comunidade local**, como escolas e hospitais, mas também com **autoridades públicas** e **organizações não governamentais (ONG)** em causas sociais.

Há **diversas motivações** para o envolvimento na comunidade, designadamente:

- o sentido de responsabilidade moral, frequentemente por parte do empresário ou dos administradores da PME e em resposta a expectativas da sociedade;
- a convicção de que as empresas têm interesse a longo prazo no fomento de uma comunidade saudável e de melhores condições de emprego (interesse próprio esclarecido);
- a consciência de que as intervenções na comunidade com o envolvimento de trabalhadores, clientes e fornecedores podem trazer benefícios directos, por via de uma maior rentibilidade, do reforço da imagem da empresa, do moral dos trabalhadores ou da fidelidade dos clientes ou ainda com o aproveitamento de mercados onde os serviços são insuficientes.

Entre os **aspectos principais** do envolvimento na comunidade, contam-se os seguintes:

- integração social (tolerância étnica, coesão social);
- cuidados de saúde;
- educação;
- qualidade de vida (desporto/cultura);
- recuperação económica e desenvolvimento/emprego;
- infra-estruturas locais; e
- segurança.

Os estudos de caso apresentados neste capítulo são exemplos de práticas de PME bem sucedidas na sua interacção com a comunidade. A **Arge Consulting** teve uma acção primordial no lançamento de programas de voluntariado de trabalhadores com vista a melhorar as capacidades de gestão das ONG, reforçando assim a sociedade civil na Turquia. A **Happy Computers** do Reino Unido e a **Filo Diretto** em Itália estão ambas empenhadas nos países em desenvolvimento e gerem um banco de tempo que permite aos trabalhadores voluntariarem-se para actividades caritativas. As actividades da **Happy Computers** em prol da comunidade caracterizam-se por um elevado grau de envolvimento e por uma relação estreita com a actividade principal da empresa, na medida em que providencia formação em tecnologia da informação e doa equipamento informático. A **Gundlach GmbH & Co** na Alemanha disponibiliza apartamentos de baixo custo para refugiados das ex-repúblicas da Jugoslávia, de forma a aproximar a população local e os imigrantes num esforço de promoção do processo de integração. A **Plus Uitzendkrachten**, uma agência de trabalho temporário na Bélgica e está envolvida em várias iniciativas para estimular a criação de emprego e a actividade independente.

Estes casos mostram que o espírito empresarial responsável na comunidade não se refere apenas a donativos pecuniários ou em espécie ou à disponibilização gratuita de recursos empresariais. É preciso distinguir entre a dádiva eventual — uma noção próxima da filantropia tradicional — e investimentos na comunidade, que são de natureza estratégica, planeados e executados em estreita cooperação com organizações parceiras. Por outro lado, o envolvimento da comunidade não deve ser confundido com patrocínios comerciais. Os limites nem sempre são bem definidos e por vezes uma primeira actividade de patrocínio pode evoluir para uma parceria autêntica, baseada no envolvimento dos trabalhadores.

A necessidade de proporcionar uma situação de benefício mútuo na esfera local tem-se revelado muito importante. Apesar de o impacto na comunidade local e os benefícios comerciais tangíveis serem, frequentemente, difíceis de mensurar, o espírito empresarial responsável na comunidade pode gerar benefícios sociais positivos para a comunidade local e novas perspectivas para o crescimento das empresas.

ARGE (TURQUIA)

Descrição de boa prática

Domínio(s) Educação, desenvolvimento da sociedade civil

Descrição A ARGE incentiva todos os seus trabalhadores a passarem semanalmente um dia de trabalho remunerado em actividades de ONG, com vista a melhorarem a qualidade de vida na comunidade a nível local, nacional e mundial. Tem por objectivo aumentar a qualidade da gestão e a eficiência das organizações da sociedade civil. O presidente da ARGE iniciou e dirigiu o **Movimento Nacional para a Qualidade** na Turquia, em 1998, e foram estabelecidas novas categorias de prémios à qualidade a atribuir a PME, ao sector público e — pela primeira vez na Europa — a ONG. Foi realizado um estudo de caso para demonstrar claramente a aplicação às ONG do Modelo Europeu de Excelência Empresarial da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM).

A ARGE fomenta ainda parcerias intersectoriais entre diferentes organizações. Iniciou e participou no primeiro programa de agentes destacados com a Associação Turca para a Qualidade destinado a incentivar os indivíduos com experiência de gestão a trabalhar numa ONG, a tempo inteiro ou parcial. A ARGE desenvolveu também uma acção eficaz na criação da **Associação de Voluntários de Empresas** para promover o voluntariado no sector privado. Contribuiu para esta acção fornecendo trabalho voluntário para o planeamento, gestão e divulgação destes esforços, bem como para desenvolvimento do conteúdo e da metodologia de disseminação. As empresas participantes comprometem-se a apreciar os contributos voluntários dos seus trabalhadores nas respectivas avaliações de desempenho anuais.

A ARGE colabora com várias organizações da sociedade civil na promoção de bons princípios de governança na gestão de ONG. Estabeleceu um **programa de certificação para a gestão de ONG** em colaboração com a Universidade do Bósforo. A Fundação da Sociedade Aberta atribui bolsas a indivíduos que trabalhem em ONG e pretendam frequentar este programa.

A empresa concebeu também e foi anfitriã de um programa televisivo de seis semanas com dirigentes de ONG bem sucedidos, destinado a melhorar a compreensão da boa administração nas ONG, no principal canal de televisão intelectual, a NTV. A ARGE publicou igualmente um livro e iniciou um estudo e um programa de relações públicas, em colaboração com o TESEV, um importante grupo independente de reflexão turco, que têm por objectivo aumentar a sensibilização em matéria de responsabilidade social das empresas na comunidade.

Benefícios comerciais

- a ARGE foi considerada uma das três principais empresas de consultoria de gestão da Turquia (inquérito publicado por um importante jornal, o DÜnya);
- promover o voluntariado ajuda também a motivar e a fixar na empresa pessoal altamente qualificado.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

- a Associação de Voluntários de Empresas atrai mais profissionais ao trabalho voluntário, ajudando a construir instituições da sociedade civil mais eficientes;
- mais de mil instituições do sector público e privado e ONG melhoraram a qualidade da sua gestão, com benefícios para os trabalhadores e as partes interessadas;
- aumentaram os exemplos de democracia participativa.

Prémios

- Segundo classificado no Prémio *Shaping the Future 2002, Generation Europe*
<http://www.generation-europe.eu.com>

Nome da empresa ARGE Consulting AS

Actividade Consultoria de gestão

Actividade principal A ARGE é uma empresa de consultoria de gestão que presta serviços de aconselhamento em domínios de estratégia empresarial, metodologias de excelência empresarial, desenvolvimento institucional e organizacional e gestão da mudança

Cidade/país Istambul, Turquia

Ano de fundação 1991

Sítio web www.arge.com

Número de trabalhadores em 2002 Tempo inteiro: 15

Volume de negócios em 2002 1 milhão de euros

Descrição de boa prática

Domínio(s) Cuidados de saúde, crianças

Descrição O empenhamento do grupo Filo Diretto no bem-estar baseia-se principalmente:

- na consciência de possuir **recursos** empresariais valiosos também para a comunidade (recursos humanos, financeiros, tecnológicos, etc.);
- na vontade de transformar esses recursos em **benefícios** para a comunidade.

A constituição de uma organização sem fins lucrativos — *Gruppo Filo diretto per l'impegno sociale ONLUS*, FDO — pretende dar **coerência** e **continuidade** a esse empenhamento. Esta organização tem por objectivo promover e financiar iniciativas e projectos sem fins lucrativos que beneficiem crianças necessitadas e respectivas famílias.



© Filo Diretto

As actividades estão orientadas para beneficiários em Itália (Hospital de Vimercate) e em Angola (Bispado de Benguela), tendo em vista melhorar o ambiente hospitalar para crianças em Vimercate e prestar apoio e assistência às crianças desfavorecidas em Angola. O projecto é executado em parceria com a ABIO, uma organização caritativa especializada em assistência a crianças hospitalizadas.

Desde 1999, os donativos empresariais para o FDO ascendem a 50 000 euros por ano e os demais fundos são angariados da seguinte forma:

- devolução de 1% do prémio de seguro ao FDO para projectos sociais;
- contribuição de cerca de cem agentes à comissão, que oferecem uma percentagem (5% a 10%) das suas comissões ao FDO.

O Filo Diretto gere ainda um plano de voluntariado dos trabalhadores, sob a forma de um banco de tempo — três dias por ano — para todos os trabalhadores empenhados nas iniciativas do FDO. Estes estão organizados em grupos, de forma a maximizar a utilização das suas competências específicas (vendas, contabilidade, comunicação, aprovisionamento, etc.).

Benefícios comerciais

- reforço da motivação dos trabalhadores: o programa de voluntariado é apoiado por uma percentagem elevada (60%) de todo o pessoal;
- boa reputação junto dos clientes e da comunidade.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

- concepção individualizada e fornecimento de 14 camas de criança para o hospital de Vimercate;
- adopção à distância de 42 crianças em Angola;
- donativos em espécie, contendor com ofertas para as crianças angolanas (material de ensino, vestuários, brinquedos, etc.);
- apoio activo e financeiro a actividades da ABIO para crianças hospitalizadas.

Prémio

- Finalista na categoria «Comunidade» do **Sodalitas Social Award**, promovido pela *Sodalitas* como parte da Campanha Empresarial Europeia de RSE (Milão, Fevereiro de 2003).

<http://www.csrcampaign.org/conferences/>

<http://www.sodalitas.it/>

Nome da empresa Gruppo Filo Diretto

Actividade Serviços de seguros

Actividade principal O grupo Filo Diretto é um prestador de serviços de seguros em rápido crescimento, especializado em serviços de saúde e serviços técnicos que abrangem o seguro de habitações e automóveis e a assistência em viagem

Cidade/país Agrate Brianza (Milão), Itália

Ano de fundação 1987

Sítio web www.filodiretto.it

Número de trabalhadores em 2002 Tempo inteiro: 114 Tempo parcial: 55

Volume de negócios em 2002 44,3 milhões de euros

GUNDLACH (ALEMANHA)

Descrição de boa prática

Domínio(s) Integração social, segurança

Descrição O empenhamento da Gundlach na actividade empresarial responsável resultou em várias iniciativas destinadas a promover a integração social de imigrantes. Um exemplo dessas iniciativas foi a disponibilização de apartamentos de baixo custo a refugiados das ex-repúblicas da Jugoslávia, mobilados em cooperação com um grupo de acção local de cidadãos. O processo de integração também recebeu apoio da empresa. Um outro projecto, que reserva uma parte considerável dos apartamentos num edifício recentemente construído para famílias imigrantes, juntou a população local e os imigrantes no fomento do processo de integração. A empresa financiou uma assistente social originária da Rússia para ajudar mulheres jovens de famílias imigradas desse país a encontrarem o seu lugar na sociedade alemã. O seu objectivo principal é ajudar as mulheres jovens a libertarem-se da violência doméstica e a tornarem-se independentes.

Em 1997, uma trabalhadora da empresa criou a iniciativa «acção conjunta contra o crime» (*Gemeinsam gegen Gewalt*) com outros membros da associação registada «Stadtteilgespräch Roderbruch e.V.». A iniciativa tem por objectivo eliminar a violência na vizinhança e encorajar os residentes a envolverem-se em trabalho social voluntário ou a trabalhar sem retribuição. Consciente dos problemas sociais na zona e convencida da utilidade do conceito, a empresa decidiu contribuir para esta iniciativa. Renovou um ponto de encontro no exterior frequentado por jovens imigrantes, com a ajuda destes. Organizou também um seminário de formação para cidadãos da terceira idade, ajudando-os a enfrentarem os seus medos por viverem numa zona agitada.

Benefícios comerciais

Melhores relações com os clientes, melhor imagem da empresa e do empresário em geral. Reforço do seu próprio perfil em comparação com os concorrentes.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

- maior entendimento entre a população local;
- redução da violência na zona.

Prémios

Vários prémios, incluindo:

- **Corporate Best Practices Award**, *UN/New York/Habitat II Conference World Business Forum* (1996);
- **World Habitat Award** da *British Building and Social Housing Foundation* pela «Europahaus-Siedlung» (1997);
- prémio da *Social Venture Network Europe* pela «Wohnbau Experiment Habitat Internationales Wohnen am Kronsberg» (1999).

Relatórios/informações complementares

O relatório de sustentabilidade da Gundlach pode ser solicitado no sítio web da empresa.

Nome da empresa	Gundlach GmbH & Co Wohnungsunternehmen	
Actividade	Construção e promoção imobiliária	
Actividade principal	A empresa Gundlach GmbH & Co trabalha nos sectores de desenvolvimento de projectos, da construção e promoção imobiliária. A empresa faz parte do Grupo Gundlach	
Cidade/país	Hanover, República Federal da Alemanha	
Ano de fundação	1952	
Sítio web	http://www.gundlach-bau.de	
Número trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 26	Tempo parcial: 14
Volume de negócios em 2002	20 milhões de euros	

Descrição de boa prática

Domínio(s) Integração social, desenvolvimento económico/emprego

Descrição A Happy Computers tem por objectivo doar à comunidade o equivalente a 20% dos lucros (em dinheiro, em espécie e em acções de voluntariado). A administração da empresa explica este montante surpreendente através do conceito de «benefício mútuo» para a empresa e a comunidade. Um exemplo desse conceito é o projecto do Uganda. A Happy Computers formou uma parceria com o PADEAP (programa pan-africano de desenvolvimento, educação e assistência), uma organização dedicada à assistência a pessoas desfavorecidas e marginalizadas por toda a África.



© Happy Computers

Dois formadores da Happy Computers deslocaram-se a Kampala durante um mês para trabalhar com o Centro Comunitário de Formação em TI do PADEAP. O objectivo geral era a sustentabilidade: não só dar formação, como também equipar o centro com maiores capacidades, melhores competências e confiança profissionais e mais recursos de formação. Para este efeito, os formadores deram formação em cursos de MS Office e de formação de formadores, fornecendo mais de cem manuais de formação, demonstrações e exercícios. A empresa concedeu também livre acesso aos seus materiais de aprendizagem premiados, disponíveis em linha.

Este projecto foi possível através do sistema de banco de tempo da Happy Computers, que permite aos trabalhadores candidatarem-se a um projecto que traga «benefícios mútuos» a uma obra de caridade e à empresa. O sistema disponibiliza cem dias (uma média de 2,5 dias por trabalhador), dos quais 20 dias foram atribuídos a este projecto. O banco de tempo é complementado por um dia de voluntariado. Assim, os trabalhadores podem voluntariar-se um dia por mês, pago na íntegra, para uma obra caritativa à sua escolha.

Benefícios comerciais

Este sistema surgiu após uma análise dos motivos de demissão dos trabalhadores — num dado momento, mais de 50% abandonaram a empresa para viajar. Entre os benefícios comerciais destacam-se maior motivação, empenhamento e desenvolvimento pessoal dos formadores. Mais de 40% dos formadores candidataram-se a participar no projecto, que este ano abrangerá o Camboja, a Nigéria e o Uganda. Nos últimos dois anos, nenhum formador se demitiu para ir viajar. O sector de *marketing* também beneficiou do projecto pela cobertura jornalística e pela obtenção do prémio *Chief Executive's Special Commendation Award* nos Prémios 2003 do Instituto de Formação em TI.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

Uma avaliação realizada seis meses após o termo do curso para determinar o impacto a longo prazo do projecto confirmou os seguintes benefícios:

- reforço das capacidades do centro comunitário em Kampala;
- formadores locais mais competentes e confiantes;
- gama mais vasta de cursos de maior qualidade;
- recursos fornecidos para utilização futura (manuais, horários, exercícios, etc.);
- benefícios directos, incluindo emprego para os clientes do centro;
- sítio *web* renovado pelo formador da Happy Computers, resultando em maior publicidade;
- modelo utilizado pelo PADEAP no seu novo centro na Nigéria e em centros planeados para o Gana e a Gâmbia.

Prémios

Vários prémios por resultados profissionais e societários, por exemplo:

- finalista do Prémio Impacto na Sociedade **2003 BITC Awards for Excellence**;
- vencedor do prémio **2002 Management Today/Unisys Service Excellence award**, para o sector «empresa-a-empresa» (*business to business*).

Relatórios/informações complementares

http://www2.bitc.org.uk/resources/case_studies/happycomp_cs.html

Nome da empresa	Happy Computers
Actividade	Empresa de formação em TI
Actividade principal	A Happy Computers é uma empresa de formação em informática que acredita que a aprendizagem deve ser divertida. A empresa foi criada com o objectivo de conjugar competências técnicas e capacidades de formação excelentes e um ambiente de aprendizagem agradável
Cidade/país	Londres, Reino Unido
Ano de fundação	1990
Sítio web	www.happy.co.uk
Número de trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 30 Tempo parcial: 12
Volume de negócios em 2002	Aproximadamente 2,9 milhões de euros (GBP 1,8 milhões).

PLUS UITZENDKRACHTEN (BÉLGICA)

Descrição de boa prática

Domínios(s) Emprego e criação de postos de trabalho

Descrição Para além de boas práticas no local de trabalho, sob a forma de formação gratuita, aconselhamento jurídico e financeiro e seguro de hospitalização para os trabalhadores temporários, os quadros superiores da empresa e o pessoal empenharam-se em alguns projectos socioeconómicos com o objectivo de promover o emprego e a criação de postos de trabalho. Os quatro proprietários da empresa oferecem uma percentagem do seu tempo de trabalho a projectos sociais.

Entre os exemplos de projectos sociais incluem-se:

- o lançamento de um importante projecto de apoio a novas empresas no sector da economia social: são fornecidas infra-estruturas, consultoria comercial, acompanhamento e apoio no acesso ao financiamento;
- a participação activa em várias iniciativas de formação em escolas técnicas para fomentar a criação de emprego, em especial para pessoas fora do circuito clássico de trabalho;
- o lançamento de um prémio para iniciativas criadoras de emprego em categorias de risco (Prémio Plus);
- a participação no projecto Trivisi de gestão (*stakeholder management*);
- o envolvimento e o apoio de muitas iniciativas destinadas a criar emprego e a apoiar a comunidade através do auto-emprego.

Benefícios comerciais

- lealdade do pessoal temporário;
- maior fidelidade dos clientes;
- boas relações com as autoridades locais e a comunidade local.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

- integração no mercado de trabalho de desempregados de longa duração;
- reforço do tecido social e económico local (por exemplo, através da criação de incubadoras de empresas).

Prémios

- **Zelfstandige Ondernemer van het jaar 2000**, *Fondation Roi Baudouin*, *KBC Bank* e *UNIZO*;
- **Prijs van de solidaire onderneming van het jaar**, *Hefboom*.

Relatórios/informações complementares

Brochura Stakeholder Management: Ook voor uw bedrijf?, *Business & Society Belgium*, *Trivisi*, *Commonsense*.
www.businessandsociety.be, www.commonsense.be

Nome da empresa	Plus Uitzendkrachten
Actividade	Agência de trabalho temporário
Actividade principal	A Plus Uitzendkrachten é uma agência de trabalho temporário com uma diferença: a empresa professa uma missão social destinada a tornar o trabalho flexível numa mercadoria valorizada. Em apenas cinco anos, a Plus abriu mais de 12 agências em diferentes partes da Bélgica
Cidade/país	Antuérpia, Bélgica
Ano de fundação	1998
Sítio web	www.plusuitzendkrachten.be
Número de trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 40
Volume de negócios em 2002	18,5 milhões de euros



4

Ambiente

Introdução

Nas últimas décadas, assistiu-se a um aumento acentuado da sensibilização e da preocupação do público relativamente ao impacto das actividades produtivas no ambiente natural. A noção de **desenvolvimento sustentável**, em que a UE está plenamente empenhada, encerra o objectivo de equilibrar o crescimento económico e a inclusão social, por um lado, e a preservação de um ambiente saudável para as gerações futuras, por outro. Na Cimeira da Terra de 2002, em Joanesburgo, defendeu-se a dissociação entre crescimento económico e degradação ambiental, conceito que constitui um dos pilares da estratégia comunitária para o desenvolvimento sustentável⁽¹⁴⁾. Esta dissociação exige maiores esforços de actores públicos e privados no sentido de conseguir uma produção e padrões de consumo ambientalmente sãos.

Os **impactos ambientais** associados à actividade das empresas são, entre outros:

- a utilização ineficaz e insustentável de recursos naturais como o petróleo, o gás e a água;
- a emissão de gases de estufa, como o CO₂, que contribuem para as alterações climáticas;
- a emissão de poluentes, contribuindo para a poluição atmosférica e da água;
- os efeitos a longo prazo de produtos químicos perigosos;
- a perda acelerada da diversidade biológica;
- a produção intensa de resíduos comuns e de resíduos perigosos.

⁽¹⁴⁾ Na Cimeira de Gotemburgo, em Junho de 2001, os líderes da UE aprovaram a estratégia para o desenvolvimento sustentável baseada na Comunicação da Comissão *Desenvolvimento sustentável na Europa para um mundo melhor: Estratégia da União Europeia em favor do desenvolvimento sustentável*, COM(2001) 264 final de 15.5.2001.

Estes impactos resultam cada vez mais de produtos e serviços, e não de processos de produção. Os **instrumentos** utilizados pelas empresas para abordar estes efeitos ambientais são variados e incluem sistemas de gestão ambiental formais (EMAS, ISO 14001) e informais, instrumentos de concepção ecológica (ecodesign), técnicas e tecnologias de produção mais limpas e rótulos ecológicos.

Alguns **intervenientes** influenciam a política ambiental da empresa, designadamente os proprietários e os trabalhadores, a nível interno, e os parceiros comerciais, as ONG, os cidadãos e os consumidores e ainda as autoridades públicas, a nível externo.

Nos últimos 20 anos ⁽¹⁵⁾, o sector produtivo da UE progrediu bastante no que toca ao seu desempenho ambiental, em termos de utilização de recursos e emissão de poluentes (eficiência ecológica). A **política do ambiente** — designadamente os inúmeros **instrumentos regulamentares comunitários e nacionais e os incentivos não legislativos** — tem sido um motor importante dessa evolução. As empresas responderam a este desafio, desenvolvendo novas tecnologias, melhorando as técnicas de gestão e investindo mais na protecção do ambiente.

Não obstante, há ainda desafios importantes a enfrentar principalmente pelas PME, que muitas vezes estão menos conscientes das tendências e regulamentações, actuais e futuras, em matéria de ambiente ou das oportunidades de mercado à sua disposição. As PME tendem a subestimar os seus impactos ambientais, que podem ser reduzidos se considerados isoladamente, mas que são importantes se considerarmos as PME no seu conjunto. As barreiras internas, tais como a falta de competências, de sensibilização e de recursos (humanos), dificultam ainda mais a assunção de uma responsabilidade ambiental pelas PME.

Apesar de a regulamentação e as pressões da cadeia de produção parecerem ser **as motivações principais** para o empenhamento das PME na defesa do ambiente, os cinco estudos de caso incluídos na presente brochura ilustram a forma como os empresários de PME excederam os requisitos mínimos legalmente estabelecidos e colheram benefícios concretos pela sua iniciativa. Para tal, aproveitaram as oportunidades de mercado inerentes à oferta de produtos ou serviços «responsáveis» (**Ecover, Pinifer, Shields**), anteciparam legislação futura (**Shields**) ou desenvolveram processos inovadores em resposta à pressão das autoridades públicas, resultando em importantes benefícios em termos de custos (**Van Clewe**).

A **Ecover**, na Bélgica, fabricante de produtos ecológicos de lavagem e limpeza, e a PME finlandesa **Pinifer**, que produz lubrificantes industriais a partir de óleo de pinho, são excelentes exemplos de produtores ambientalmente responsáveis. A **Shields Environmental**, no Reino Unido, está seguramente na vanguarda do pensamento inovador com o seu sistema «Fonebak» para a reciclagem de telemóveis. O «Fonebak» antecipa-se à futura legislação comunitária em matéria de resíduos e fomenta práticas ambientalmente responsáveis em grandes clientes empresariais. A empresa familiar alemã **Van Clewe**, no sector têxtil, adoptou um processo de produção mais limpo, reduzindo a utilização da água e a poluição. Para além dos benefícios em termos de custos, importantes para muitas PME, este caso demonstra também o potencial do desenvolvimento de tecnologias inovadoras em resposta às exigências ambientais. Por último, as boas práticas ambientais não só abrangem os processos de produção e o impacto dos produtos ao longo do seu ciclo de vida, como também podem alargar-se à educação e à sensibilização da comunidade local. A **PGKiM Co**, na Polónia, promove a educação ambiental das crianças e criou um parque natural e um jardim zoológico na sua estação de tratamento de águas residuais, garantindo assim da comunidade local uma licença de funcionamento de longa duração.

⁽¹⁵⁾ Ver capítulo V do *Relatório Europeu da Competitividade 2002*, Documento de trabalho dos Serviços da Comissão SEC(2002) 528 — 21.5.2002 http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/index.htm

Descrição de boa prática

Domínio(s) Produtos compatíveis com o ambiente

Descrição A política ambiental da Ecover incide nas seguintes áreas:

- a produção realiza-se numa «fábrica ecológica»: na construção da fábrica ecológica, no início dos anos 90, foram utilizados materiais ecológicos, reciclados ou recuperáveis de baixo conteúdo energético. Futuramente, as novas construções cumprirão os mesmos critérios ou critérios comparáveis;
- «produtos ecológicos»: como pioneira, a Ecover utiliza aplicações e matérias-primas que minimizam o impacto dos seus produtos no ambiente e que preservam os ecossistemas para as gerações futuras. Para cada aplicação, a Ecover procura o máximo de biodegradabilidade, baixa toxicidade (aquática), o restabelecimento rápido da tensão natural da superfície hídrica e tolerância elevada da pele. As matérias-primas provêm principalmente de recursos renováveis;
- processos de produção não prejudiciais ao ambiente: foi instituído um sistema de gestão ambiental (ISO 14001) para dar forma à política ambiental da empresa, integrar a legislação ambiental, dar mais atenção às preocupações ambientais durante a produção e controlar eventuais riscos ambientais. As medições e auditorias periódicas não só garantem o cumprimento da legislação, como também proporcionam pistas para a melhoria do desempenho ambiental. Presentemente, a Ecover está a preparar-se para obter a certificação EMAS;
- excedendo a legislação, a Ecover estuda o impacto das suas actividades a nível local, de forma a limitar as pressões sobre o ambiente;
- os fornecedores, subempreiteiros e clientes da Ecover são incentivados e, por vezes, obrigados a seguir as mesmas políticas ambientais. A Ecover defende também a adopção de legislação ambiental apropriada nos países onde isso ainda não acontece.

Benefícios comerciais

- diferenciação de mercado em virtude de produtos ecologicamente responsáveis;
- nova motivação e maior criatividade;
- não há necessidade de adquirir competências em conduta ética junto de um prestador de serviços externo, dado que a conduta ética se torna uma filosofia interna;
- amplo apoio social, incluindo boa imagem e credibilidade da empresa quando se aplica o conceito de *stakeholder management*.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

- benefícios ambientais: matérias-primas renováveis;
- bem-estar do cliente: «proceder correctamente».

Prémios

- **500 Global Roll of Honour 1993**, PNUA;
- **Corporate Conscience Awards: Environmental Stewardship 1999**, Council of Economic Priorities, EUA;
- **Médaille d'Or de l'Environnement 1999**, Test Achat.

Relatórios/informações complementares

Caso publicado em: *Le Futur au Quotidien*, Entreprise et Développement Durable, Fondation Roi Baudouin 2002.

Sítio web: www.kbs-frb.be

Nome da empresa	Ecover
Actividade	Produtos ecológicos de lavagem e limpeza
Actividade principal	A Ecover produziu o seu primeiro sabão ecológico numa pequena quinta no norte da Bélgica em 1979. Desde o seu início pioneiro, evoluiu para líder de mercado mundial em agentes de lavagem e limpeza ecológicos. A sua gama de produtos encontra-se agora em 22 países e passou das lojas de produtos alimentares saudáveis para as prateleiras dos supermercados convencionais
Cidade/país	Malle, Bélgica
Ano de fundação	1979
Sítio web	www.ecover.com
Número de trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 50
Volume de negócios em 2002	23,5 milhões de euros

Descrição de boa prática

Domínio(s) Tecnologia ambiental, educação, infra-estruturas locais, qualidade de vida

Descrição Em parceria com a administração local e com o conselho municipal, a PGKiM organizou várias campanhas educativas para crianças sobre a necessidade da reciclagem (formação de professores, campanhas porta-a-porta, pacote educativo).

Na estação de tratamento de águas residuais, propriedade privada da PGKiM desde 1997, foi criado um parque natural e um jardim zoológico. A estação está situada fora da cidade, na floresta, e tornou-se um local recreativo muito frequentado. A estação de tratamento está aberta a visitantes, havendo a possibilidade de serem organizadas «aulas verdes» especiais. No lago junto da estação de tratamento há peixes-gato, carpas, lúcios, tartarugas e lontras. Nas proximidades, há um abrigo para animais abandonados, um jardim especial para avestruzes africanas e um apiário dirigido pelos trabalhadores da empresa.

Toda a zona está ligada à cidade por uma via para bicicletas. A principal razão que levou a empresa a organizar um parque deste tipo foi a vontade de chamar a atenção da comunidade local para os benefícios proporcionados pela tecnologia.

Benefícios comerciais

- reforço do moral dos trabalhadores;
- melhor reputação;
- licença de funcionamento concedida pela comunidade local;
- maiores oportunidades de crescimento;
- redução dos custos de tratamento, redução dos custos de transporte;
- aumento dos rendimentos pela venda de resíduos domésticos reciclados.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

- redução dos resíduos para aterro;
- água mais limpa;
- acesso a fertilizantes biológicos em vez de substâncias químicas perigosas;
- educação ambiental;
- melhores condições de lazer e acesso das crianças à natureza;
- apoio em prol de uma sociedade para as crianças e os jovens, escolas locais.

Prémios

- 2003 — Primeiro prémio num concurso organizado pelo Programa de Empresas Limpas da Fundação Polaca de Parcerias Ambientais nas categorias «Cuidar da natureza» e «Actividades para as comunidades locais»;
- 2003 — Título de **Inovador da Região de Podkarpackie** e segundo prémio num concurso para a empresa mais inovadora na província de Podkarpackie, Programa de Centros de Ligação em Inovação (IRC) da Polónia meridional com o apoio financeiro do Quinto Programa-Quadro da UE.

Nome da empresa	PGKiM Ltd (Empresa de serviços municipais e gestão de alojamento)
Actividade	Abastecimento de água e recolha das águas residuais, recolha de resíduos sólidos, aquecimento urbano, serviços de alojamento e construção, entre outras actividades
Actividade principal	A PGKiM, ex-empresa pública e empresa privada desde 1997, dedica-se à gestão ambiental local, em especial nos domínios da gestão de resíduos sólidos, incluindo recolha selectiva de resíduos e conversão de resíduos biológicos num fertilizante designado Biocal. É também responsável pelo abastecimento de água potável, tratamento de águas residuais, aquecimento central e gestão de habitações municipais. A PGKiM cultiva ainda plantações do salgueiro de crescimento rápido «Salix viminalis», para combustível de aquecimento, e cuida das zonas verdes e dos parques da cidade
Cidade/país	Nowa Dęba, Polónia
Ano de fundação	1966/97
Sítio web	www.pgkim.nowadeba.pl
Número de trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 104 Sazonais/temporários: 8
Volume de negócios em 2002	3,1 milhões de euros

Descrição de boa prática

Domínio(s) Produtos e serviços compatíveis com o ambiente

Descrição A empresa respeita valores ambientais em todos os domínios de funcionamento, desde a selecção das matérias-primas e dos aditivos à sua utilização e destruição. A Pinifer tem um ciclo de produção fechado, os seus produtos não são tóxicos e são biodegradáveis. Os principais produtos da empresa foram aprovados por um instituto independente de classificação técnica (TÜV), que verifica a biodegradabilidade e a não toxicidade dos produtos. A empresa recebeu a certificação ISO 14001 e ISO 9001 e está actualmente a integrar o sistema de avaliação da protecção da saúde e de segurança no trabalho (OHSAS 18001) no seu sistema de gestão. O desenvolvimento dos produtos é uma das actividades principais da empresa e tem por objectivo o desenvolvimento permanente de produtos novos e existentes e o reforço das competências no domínio do ambiente. Os trabalhadores recebem formação destinada a sensibilizá-los para as questões ambientais, de qualidade e de segurança.



© Pinifer

Benefícios comerciais

Todo o funcionamento da empresa representa uma diferenciação no mercado e a maior parte do volume de negócios da Pinifer deve-se à sua responsabilidade ambiental. Os benefícios traduziram-se num aumento das vendas e em maior qualidade comercial. As actividades relacionadas com a qualidade, o ambiente e a segurança trazem valor acrescentado aos clientes, aos vendedores e a outras partes interessadas, como os investidores e os angariadores de fundos. As capacidades e a sensibilização dos trabalhadores têm sido reforçadas com a aplicação dos sistemas, melhorando, assim, a qualidade e a imagem comercial da empresa.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

A Pinifer está empenhada na evolução permanente de todas as operações, incluindo dos produtos económicos e ecológicos, e em disponibilizá-las aos clientes. Os produtos à base de óleo de pinho não são tóxicos e são mais seguros para os clientes do que os seus equivalentes fabricados a partir de óleo mineral. A empresa informa os clientes sobre o impacto ambiental dos seus produtos e previne a poluição ambiental. O subproduto renovável da indústria florestal é utilizado em alternativa ao óleo não reciclável.

Prémios

Primeiro prémio de **Relatório RSE, categoria PME (2002)** atribuído — entre outros — pela *Escola de Economia e Administração de Empresas de Helsínquia*, pelo *Finnish Institute of Chartered Public Accountants* e pelo *Finnish Business & Society*, com o apoio do Ministério do Ambiente <http://www.businessandsociety.net>

Relatórios/informações complementares

Relatório ambiental 2001:
www.pinifer.com (www.masaoils.com)

Nome da empresa Oy Pinifer	
Actividade	Fabrico de lubrificantes industriais à base de óleo de pinho e serviços conexos
Actividade principal	A Pinifer — ex-MOF MasaOils Finland — desenvolve, fabrica e comercializa lubrificantes industriais biodegradáveis e não prejudiciais ao ambiente. Os sectores-alvo são a engenharia mecânica, a metalurgia e siderurgia, a construção mecânica especializada no domínio das águas e das florestas. A principal matéria-prima é o óleo de pinho finlandês, um subproduto da indústria da pasta de papel
Cidade/país	Raahe, Finlândia
Ano de fundação	1995
Sítio web	www.pinifer.com (www.masaoils.com)
Número de trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 10 Sazonais/temporários: 5
Volume de negócios em 2002	650 000 euros

SHIELDS ENVIRONMENTAL (REINO UNIDO)

Descrição de boa prática

Domínio(s) Nova tecnologia ambiental, serviços não prejudiciais ao ambiente

Descrição Em harmonia com a sua preocupação em matéria de protecção ambiental, a Shields desenvolveu um sistema de gestão ambiental (EMS) certificado pela ISO 14001 e registado no EMAS, o Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria.

Em 2002, a Shields Environmental PLC lançou o «Fonebak», o primeiro plano de reciclagem de telemóveis em todo o mundo, com a aprovação de todos os fornecedores da rede móvel britânica, dos principais retalhistas e do Governo.



© Shields

Baseando-se nas suas competências em reciclagem, logística e revenda mundial, a Shields oferece um serviço que antecipa os requisitos das directivas comunitárias relativas aos resíduos de equipamentos eléctricos e electrónicos (REEE), que exigem que os produtores e distribuidores de telemóveis recuperem e reciclem os telemóveis e acessórios a partir de 2004. O plano à escala nacional já está a processar mais de 130 mil telemóveis por mês. Os telemóveis são rigorosamente testados para determinar se serão reutilizados ou transformados para reciclagem de material. O objectivo é reutilizar o maior número possível de telemóveis, a fim de minimizar o impacto no ambiente. Os telemóveis reutilizáveis são revendidos nos mercados mundiais que não comportam preços de telemóveis novos, levando frequentemente a comunicação telefónica às partes mais remotas do mundo. Muitos fornecedores de rede estão a utilizar os fundos da revenda para financiar programas ambientais e caritativos. O programa de reciclagem mundial da Shields está a prestar assistência e orientação aos países de destino final, ajudando-os a desenvolver os seus próprios planos de recolha e de reciclagem, chamando a atenção para o ambiente em todo o mundo.

Benefícios comerciais

- relações comerciais consolidadas com fornecedores de redes móveis, criando ao mesmo tempo uma actividade importante por direito próprio;
- impacto positivo no moral do pessoal e interesse por parte de organizações que não os patrocinadores iniciais, devido à atenção dada pelos meios de comunicação ao «Fonebak»;
- melhor reputação da Shields e dos seus grandes clientes empresariais;
- base para expansão em vários países europeus.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

- **Trabalhadores:** a Shields criou postos de trabalho bem remunerados, com oportunidades excelentes de formação e desenvolvimento numa zona geográfica ávida de renovação.
- **Os clientes** receberam uma solução vantajosa em termos de custos para a exigente legislação europeia futura, protegendo e reforçando a imagem das empresas.
- **Os clientes mundiais** recebem um produto com qualidade normalizada e um preço adequado à sua economia de mercado.
- **Ambiente:** os resíduos potencialmente perigosos são desviados dos aterros, evitando-se a exploração mineira de metais escassos, de intensidade energética equivalente.

Prémios

Business in the Environment Index (BiE) <http://www2.bitc.org.uk>

- segundo lugar em 206 empresas no 6.º BiE Index (2002);
- vencedor do **Awards for Excellence 2003 — Environmental impact**.

Relatórios/informações complementares

Relatório Ambiental anual no sítio web da empresa www.shields-e.com
Plano Fonebak: www.fonebak.com

Nome da empresa Shields Environmental plc

Actividade	Serviços de apoio ao sector de telecomunicações
Actividade principal	Há mais de 20 anos que a Shields Environmental presta apoio à indústria de telecomunicações através de soluções de gestão ambiental e de reciclagem. Oferece abordagens sistemáticas e financeiramente vantajosas para o tratamento seguro de todos os tipos de equipamento de rede e de telemóveis e fornece equipamento de rede e telemóveis em segunda mão a clientes em todo o mundo
Cidade/país	Purfleet, Reino Unido
Ano de fundação	1979
Sítio web	www.shields-e.com
Número de trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 110
Volume de negócios em 2001	Aproximadamente 42 milhões de euros (26,4 milhões de libras esterlinas)

Descrição de boa prática

Domínio(s) Produção mais limpa: utilização /poluição dos recursos hídricos

Descrição A Van Clewe inventou um novo método para limpar as suas águas residuais, uma invenção tecnológica que ajudou a empresa a reduzir drasticamente a utilização dos recursos hídricos e o consumo de energia.

A crescente pressão da comunidade local no sentido de a empresa melhorar o seu desempenho ambiental constituiu o incentivo para as actividades de investigação. Como a comunidade não tinha condições para aumentar as instalações de tratamento de águas residuais, impôs parâmetros relativamente elevados no domínio da poluição do ambiente, no tocante às águas residuais industriais. Nessa altura, a empresa já cumpria as normas nacionais aplicáveis, mas considerou aquele conflito de importância crucial para o futuro êxito da empresa.

A Van Clewe inventou, então, um novo método de reciclagem das águas residuais da sua produção. Conseguiu reduzir o volume de água para 2,5 litros por quilograma de têxteis (a média do sector situa-se actualmente entre os 100 e os 300 litros). Além disso, 70% da água utilizada pode ser reciclada e reintroduzida no processo de produção. O novo método permite que a empresa utilize as águas residuais quentes (50 a 75 graus) para produzir energia para nova produção. A necessidade energética da empresa foi, por conseguinte, bastante reduzida. Por último, a inovação contribuiu para acelerar a produção.

Com esta inovação, a empresa estabeleceu novas normas no domínio da clarificação das águas residuais e recebeu muita atenção do Governo da Renânia do Norte-Vestefália, bem como de concorrentes do sector. A Van Clewe ultrapassou em muito as exigências da comunidade através de um investimento compensador.

A Van Clewe tem certificado de qualidade (ISO 9001) e utiliza a norma «Öko Tex», um rótulo ecológico que analisa os têxteis e o vestuário para detecção de substâncias prejudiciais, excedendo largamente as normas legais em vigor.

Benefícios comerciais

- a inovação, incluída na lista de melhores tecnologias disponíveis (UE), é comprovadamente uma vantagem competitiva para a empresa;
- melhores relações com representantes da comunidade e dos residentes locais;
- redução dos custos de produção;
- redução dos custos energéticos e de tratamento de resíduos;
- processos de produção mais curtos.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

- investimentos inferiores para as estações urbanas de tratamento de águas residuais;
- a água está isenta das substâncias prejudiciais que as ETAR normais dificilmente conseguem filtrar;
- redução do consumo de energia;
- utilização responsável e cuidadosa dos recursos naturais;
- modelo para outras empresas, incluindo concorrentes que visitam a fábrica para adquirir mais informações sobre a tecnologia referida.

Prémios

- Nomeação para o **prémio federal para o Ambiente** (*Bundesumweltpreis*) 1997.

Nome da empresa	Gerhard van Clewe GmbH & Co KG	
Actividade	Indústria têxtil	
Actividade principal	A Gerhard van Clewe, uma empresa familiar de terceira geração, providencia soluções personalizadas em serviços de acabamento de têxteis para clientes do sector têxtil	
Cidade/país	Dingden, Renânia do Norte — Vestefália, República Federal da Alemanha	
Ano de fundação	1954	
Sítio web	www.van-clewe.de	
Número de trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 196	Tempo parcial: 2
Volume de negócios em 2002	23,5 milhões de euros	

5



© Båtsfjordbruket

Casos integrados

Introdução

O presente capítulo não representa uma «categoria» no sentido dos quatro capítulos anteriores, mas é composto por casos de boas práticas de PME que adoptaram uma **abordagem global** ao espírito empresarial responsável. Isto significa que têm práticas responsáveis para cada uma das quatro categorias: mercado, local de trabalho, comunidade e ambiente. Essa abordagem global, por vezes designada «tripla» ou «tripartida» (*triple bottom line*), reflecte melhor o objectivo de desenvolvimento sustentável e pode conduzir a maiores sinergias e benefícios.

É, porém, pertinente recordar o que foi dito na introdução geral sobre a **abordagem estratégica** e o **processo dinâmico** do espírito empresarial responsável. Em muitos casos, o envolvimento de uma PME em questões sociais e ambientais terá início com uma questão em concreto e não com a adopção imediata de todos os domínios da RSE. A questão em causa pode ser um domínio importante para o proprietário — como por exemplo, patrocínio de uma obra de beneficência local — ou considerada relevante para a sobrevivência e o crescimento da empresa, como por exemplo a redução dos custos através de uma melhor gestão ambiental ou a diferenciação de mercado com o desenvolvimento de produtos e de serviços «responsáveis». A partir deste ponto inicial, pode desenvolver-se um empenhamento mais amplo. Porém, se essas actividades não forem integradas na estratégia comercial geral e nos sistemas de gestão, uma pequena empresa terá dificuldade em atribuir recursos a actividades sociais «não essenciais» a médio e longo prazo.

Os **cinco casos integrados tratados** neste capítulo abrangem um vasto âmbito: a empresa pesqueira norueguesa **Båtsfjordbruket** ilustra a simbiose entre uma comunidade local distante e uma PME, em que o grau de interdependência mútua torna o comportamento responsável essencial para a sobrevivência dos dois parceiros. É também um exemplo interessante de uma rede de empresas que cooperam em domínios de preocupação comum, tais como a formação de

trabalhadores. A **DORF-Installateur** da Áustria desenvolveu um modelo de participação dos trabalhadores que reforça plenamente as capacidades e a criatividade do pessoal e assegura a total satisfação do cliente. A **Harineras Villamayor**, um produtor de farinha do norte de Espanha e membro da **Global Compact** da ONU, é exemplo de uma PME que conjuga práticas ambientais e laborais responsáveis a nível local com uma visão global de envolvimento na comunidade. A empresa familiar neerlandesa **Peeze Coffee** apresenta um elevado grau de sensibilização ambiental não só nas suas operações de transformação do café a nível nacional, mas também numa preocupação com o ambiente e com as condições de trabalho dos produtores de café nos países em desenvolvimento. A **Peeze** foi o primeiro torrador de café a utilizar o rótulo de comércio equitativo *Max Havelaar*, que comprova o seu empenhamento na gestão responsável da cadeia de produção. Por último, mas não menos importante, a PME sueca **Sånga-Säby** tem valores sólidos baseados no desenvolvimento sustentável, que partilha com os seus clientes utilizando as suas instalações para conferências.

Descrição de boa prática

Descrição

O sector pesqueiro tem uma necessidade comum de diferentes tipos de serviços e produtos. Foram criadas várias empresas conjuntas em que participam empresas, autoridades locais e organismos externos. A rede de indústria pesqueira assegura e mantém um sector estável numa região em que várias empresas foram obrigadas a desistir devido à longa distância dos mercados e à carência de trabalhadores qualificados. Através desta rede, as empresas cooperam em domínios que lhes proporcionam uma vantagem comum, por exemplo, a formação conjunta de trabalhadores.

A Båtsfjordbruket AS é exemplo da forma como uma PME pode utilizar uma rede não só para garantir e manter a sua produção, mas também para criar uma empresa onde os trabalhadores participam no processo de decisão. O desenvolvimento da comunidade e da indústria locais está intrinsecamente ligado: «O que é bom para Båtsfjord, é bom para o sector».

O espírito empresarial responsável está integrado na estratégia geral da empresa e tem por objectivo:

- desenvolver e manter a protecção da saúde e da segurança no local de trabalho, um bom ambiente de trabalho e cuidar do ambiente exterior;
- obter uma boa economia através da produção e da venda de produtos transformados de alta qualidade à base de matérias-primas marítimas;
- concentrar-se na flexibilidade e na rentabilidade e, deste modo, garantir o futuro da empresa.

Local de trabalho

Numa indústria com uma forte componente de mão-de-obra, a carência de trabalhadores na região representa um desafio para a Båtsfjordbruket. É fundamental oferecer boas condições de trabalho e criar boa reputação para atrair e manter trabalhadores.

- Cortar o peixe em filetes é um trabalho repetitivo e monótono com risco de lesões músculo-esqueléticas. Nos últimos cinco anos, a empresa investiu consideravelmente na melhoria das condições de trabalho, na eficiência e na protecção da saúde na produção. Esses esforços excedem os requisitos mínimos legalmente estabelecidos, designadamente pela criação de uma sauna, uma sala de descanso e um espaço para cozinhar refeições quentes. A empresa trabalha de forma profissional para desenvolver e manter o sistema de controlo interno e é orientada através da sua ligação com o SST Båtsfjord, o serviço municipal conjunto de protecção da saúde no trabalho, realizando as aferições necessárias e avaliando o ambiente laboral.
- Através dos seus representantes, os trabalhadores participam no comité responsável pelo ambiente de trabalho, nos processos de planeamento da empresa. Foram criados grupos de trabalho especiais para gerir projectos importantes para os trabalhadores. Foram também organizadas reuniões de informação para debater questões e planos para o futuro.
- O desenvolvimento do pessoal é uma prioridade principal na empresa e todos os pedidos de formação foram aprovados. Os trabalhadores da Båtsfjordbruket participam num programa universitário e num curso plurianual para trabalhadores do sector pesqueiro. A maior parte desta formação é organizada pelo Centro Educativo de Båtsfjord.

Comunidade

A Båtsfjordbruket AS faz questão de desenvolver uma cultura de promoção da solidariedade e de pertença à empresa e à sociedade local.

- Para satisfazer a necessidade de trabalhadores, a empresa contratou pessoas de países estrangeiros, como a Suécia, a Finlândia e a Rússia e também pessoas de etnia tamil. A tónica na integração tem sido necessária para gerir o trabalho em equipa, apesar das diferenças de passado e de cultura. A empresa assume igualmente a responsabilidade pela integração dos trabalhadores estrangeiros nos seus tempos livres. Entre as acções importantes neste domínio podem referir-se diferentes actividades conjuntas, tais como manifestações desportivas, festas de Natal e celebrações pela chegada da Primavera em Março.
- A Båtsfjordbruket preocupa-se seriamente em oferecer cursos de formação e empregos de Verão a jovens estudantes, para contrariar a tendência de abandono de Båtsfjord no fim dos estudos.

Ambiente

A Båtsfjordbruket AS preocupa-se em transformar os desafios ambientais em boas oportunidades comerciais.

- As empresas pesqueiras de Båtsfjord criaram uma empresa, a Environmental Process AS, com o objectivo de rentabilizar subprodutos como a farinha de peixe, produtos ricos em proteínas e óleo de matérias residuais da produção primária que antes eram lançados ao mar. O resultado é uma empresa bem sucedida que emprega doze trabalhadores locais e que contribui para que as águas estejam mais limpas junto das fábricas de produção.

Mercado

A Båtsfjordbruket AS coloca a tónica na garantia de qualidade e na gestão da sua própria fábrica, assim como nos seus fornecedores.

- A empresa concluiu uma campanha de qualidade bem sucedida, destinada a embarcações pesqueiras norueguesas e russas.

Benefícios comerciais

- contratação mais facilitada, menor rotação da mão-de-obra;
- reforço da cooperação no sector em questões que as empresas não conseguiam resolver no seio das suas próprias organizações por falta de recursos;
- melhor formação e desenvolvimento local dos trabalhadores.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

- desenvolvimento de actividades de lazer na comunidade;
- possibilidades educativas a nível local;
- redução da poluição da água.

Prémios

- **Prémio de Qualidade 1994** da Direcção das Pescas.

Nome da empresa	Båtsfjordbruket AS
Actividade	Indústria pesqueira
Actividade principal	A Båtsfjordbruket AS é uma PME da rede do sector pesqueiro do município de Båtsfjord, uma comunidade remota de 2 500 pessoas na costa norte do distrito de Finnmark. Fundada no século XVIII, foi renovada e modernizada em 1981. Alguns «anos bons» possibilitaram novos edifícios destinados à produção e a congelação para armazenamento, a remodelação da recepção do peixe e a modernização dos processos de produção
Cidade/país	Båtsfjord, Noruega
Ano de fundação	1981
Sítio web	http://www.baatsfjordbruket.no
Número de trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 64 Sazonais/temporários: 25
Volume de negócios em 2002	14,3 milhões de euros

DORF-INSTALLATEUR (ÁUSTRIA)

Descrição de boa prática

Descrição

Em 1983, a DORF-Installateur desenvolveu uma nova estrutura organizativa baseada num modelo de participação dos trabalhadores (*Mitarbeiterbeteiligungsmo­dell*). O modelo centra-se em 10 equipas independentes que funcionam como pequenas empresas dentro da empresa, com um alto grau de responsabilidade e competência, e que partilham de uma visão empresarial comum.



© Dorf-Installateur

Mercado/local de trabalho

A estrutura da equipa permite que os líderes das equipas se concentrem exclusivamente nas necessidades dos clientes, sendo apoiados pelo centro de competências da empresa que realiza os planos, a formação, o trabalho administrativo, o *marketing*, etc. Ao colocar os interesses, as necessidades, os desejos e o potencial humano de clientes e trabalhadores no centro da sua abordagem, a empresa obteve um nível elevado de satisfação do cliente e a motivação dos seus trabalhadores. Gere um serviço de atendimento permanente ao cliente e introduziu um sistema de remuneração relacionada com o desempenho.

A empresa considera que proporciona um ambiente propício a que os trabalhadores desenvolvam a sua criatividade, as suas capacidades e o seu potencial. O seu lema é «Ajude os seus trabalhadores a serem bem sucedidos e será bem sucedido» (*Mach deine Mitarbeiter erfolgreich und du wirst es auch sein*).

Desde 2002, a DORF-Installateur coopera com oito empresas regionais, a fim de otimizar o serviço ao cliente no local. Fundou igualmente uma plataforma para parceiros comerciais (*Plattform Partnerbetriebe*), destinada a facilitar a aprendizagem e o intercâmbio de informações sobre renovações de elevado rendimento energético. A empresa tem a certificação ISO 9000 desde 1996.

Comunidade

Todos os anos, a DORF-Installateur organiza jornadas abertas para estudantes finalistas das escolas regionais (*Schnuppertage für Lehrlinge*) para lhes dar a conhecer melhor a profissão.

A DORF-Installateur está envolvida em vários estabelecimentos sociais como, por exemplo, uma oficina para pessoas portadoras de deficiência (*Lebenshilfe — Behindertenwerkstätten*), uma rede para crianças e uma escola para crianças portadoras de deficiência física (*Schulheim Mäder*). A empresa instalou casas de banho para pessoas portadoras de deficiência em cooperação com o Instituto de Serviço Social (*IfS — Institut für Sozialdienste*) e três outras empresas. Apoia igualmente vários clubes desportivos com uma política activa para a juventude.

Ambiente

Desde 1975, a DORF-Installateur tem estado na vanguarda das actividades promotoras de tecnologias de aquecimento alternativas e não prejudiciais ao ambiente, com o objectivo de reduzir as emissões de CO₂ em habitações particulares. Nestas iniciativas incluem-se tecnologias solar e alternativas, o desenvolvimento de projectos de investigação, a primeira «casa solar» da Áustria, a instalação de bombas de calor (*Wärmepumpen*) e a introdução da caldeira de condensação (*Brennwerttechnik*) na Áustria. A empresa tem participado igualmente em «activismo ecológico», que se traduziu na criação de uma associação de construtores de equipamentos de aquecimento com consciência energética (*Energiebewusster Heizungsbauer*) e de uma plataforma para a redução do consumo de energia no estado federado de Vorarlberg.

Vários prémios da comunidade (*Gemeinde*) Götzis testemunham as boas práticas da empresa na triagem de resíduos, na utilização das águas da chuva, na tecnologia solar e na aplicação de um modelo amplo de empresa ecológica. Em 1996, a DORF-Installateur foi a primeira empresa (*Handwerksbetrieb*) em Vorarlberg a obter a certificação ISO 9001 e ISO 14001.

Benefícios comerciais

- trabalhadores motivados e eficientes;
- elevado grau de satisfação do cliente pela flexibilidade e pela reacção rápida das mini-equipas;
- expansão das operações para incluir mais duas unidades, em consequência da contratação de 35 trabalhadores de um concorrente insolvente que foram facilmente integrados no modelo da DORF-Installateur;
- aumento do volume de negócios.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

- **Trabalhadores:** sistema de remuneração ligada ao desempenho, visão comum, liberdade e responsabilidade individual no processo de decisão, realização pessoal.
- **Clientes:** serviço integrado de elevada qualidade em instalações sanitárias e de aquecimento, serviço personalizado e flexível.
- **Parceiros comerciais:** abertura e transparência nas relações com fornecedores e parceiros comerciais.
- **Ambiente:** redução do impacto ambiental das instalações de aquecimento e utilização eficiente de fontes de energia não renováveis, modelo útil para outras empresas.

Prémios:

- em 1977, o prémio nacional de investigação energética, pela «**Casa solar Göfis**» (Sonnenhaus Göfis), *República da Áustria*;
- em 1995 e 1997, **Prémio Ambiente**, *município de Götzis*;
- Melhor Empresário em Aprendizagem, *Governo regional de Vorarlberg*;
- em 2000, vencedor do prémio «**Mulheres e família no local de trabalho**», *Governo regional de Vorarlberg*;
- em 2001, terceiro lugar no prémio «**Mulheres e família no local de trabalho**», *República da Áustria*;
- **Empresário do Ano 2002** na categoria «Comércio» da Divisão de comércio e Ofícios da *Câmara Federal de Economia da Áustria*.

Relatórios/informações complementares

- Governo regional de Vorarlberg:
www.vorarlberg.at
- Câmara regional de Economia de Vorarlberg:
www.wko.at/vlbg

Nome da empresa	DORF-Installateur
Actividade	Equipamento sanitário e aquecimento
Actividade principal	A DORF-Installateur, que pertence a uma rede de empresas constituída por quatro entidades especializadas, presta aos seus clientes um serviço integrado, do aconselhamento à instalação de equipamento sanitário e de sistemas de aquecimento. A empresa dá uma importância especial ao «bem-estar» e a técnicas alternativas de aquecimento
Cidade/país	Götzis e outros locais, Vorarlberg, Áustria
Ano de fundação	1973
Sítio web	http://www.dorfinstallateur.at
Número de trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 101
Volume de negócios em 2002	13,8 milhões de euros

HARINERAS VILLAMAYOR (ESPANHA)

Descrição de boa prática

Descrição A visão e a estratégia da empresa assentam em valores fundamentais de desenvolvimento sustentável. A Harineras Villamayor está a elaborar um plano de RSE com os seguintes objectivos:

- conhecer melhor os interesses e as expectativas das partes interessadas;
- obter a certificação SA8000 até final de 2003;
- estabelecer uma política de informação transparente e um plano de comunicação, incluindo a publicação de um relatório de sustentabilidade em harmonia com a *Global Reporting Initiative*.

Mercado: A Harineras Villamayor aplica o Modelo Europeu de Excelência Empresarial da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM), que também incorpora os três pilares de desenvolvimento sustentável, e inicia agora a aplicação da norma SA 8000. Mantém contactos permanentes com os agricultores que fornecem o trigo, de forma a garantir a qualidade. A empresa assegura qualidade e bons serviços ao cliente, utilizando novas técnicas de produção, alta tecnologia na fábrica e no equipamento e uma logística de distribuição moderna.

Local de trabalho: A empresa mantém uma relação directa com todos os trabalhadores, tem uma taxa de emprego estável de 95% e garante a participação de representantes dos trabalhadores nas decisões da empresa. As relações com os sindicatos são boas e não há conflitos laborais. A Harineras Villamayor incentiva a promoção interna de trabalhadores e possui um comité de protecção da saúde e de segurança constituído por trabalhadores e administração. O comité estabelece medidas preventivas e organiza um programa de formação para trabalhadores em assuntos de protecção da saúde e qualidade.

Comunidade: A Harineras Villamayor tem participado activamente em iniciativas de promoção da responsabilidade social das empresas, incluindo a participação no Conselho Administrativo do Código Público de Empresa Sustentável (2000), na *Global Compact* da ONU (2001) e, mais recentemente, no desenvolvimento de um programa geral de RSE com a ajuda da *Fundación Ecología y Desarrollo*.

Ambiente: As melhorias ambientais tiveram início com a colaboração na concepção de uma caixa de ferramentas de eficácia ecológica, no âmbito da iniciativa europeia para a eficácia ecológica promovida pela Fundação Espanhola do Ambiente (*Fundación Entorno*). A empresa obteve a certificação ISO 14001 e, desde 2002, tem vindo a realizar melhorias significativas na emissão de poeiras e ruído — o principal tipo de emissões neste sector —, tendo em conta a sua localização sensível na cidade de Huesca.

Benefícios comerciais

Dada a difícil situação do sector, as boas práticas da empresa não se traduziram num aumento dos rendimentos, mas sim numa boa reputação no mercado e na comunidade, na satisfação dos trabalhadores e na melhoria do ambiente. Os lucros da empresa são incorporados em reservas e no capital, a fim de garantir a sua sobrevivência futura e a segurança do emprego.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

- benefícios ambientais;
- satisfação dos trabalhadores.

Prémios

- **Premio a la Excelencia Empresarial 2002**, atribuído pela *Comunidad Autónoma of Aragón* pela aplicação do modelo europeu da EFQM.

Nome da empresa	Harineras Villamayor SA
Actividade	Produção de farinha e sémola
Actividade principal	A Harineras Villamayor, situada na província de Huesca no norte de Espanha, produz farinhas e sémola de trigo da melhor qualidade, utilizando tecnologia de produção moderna. Abertura do capital ao público em 1978
Cidade/país	Huesca, Espanha
Ano de fundação	1934
Sítio web	www.harinerasvillamayor.com
Número de trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 68
Volume de negócios em 2002	30,75 milhões de euros

Relatórios/informações complementares

O relatório anual de RSE pode ser solicitado à empresa. Contacto: josevillamayor@terra.es

Descrição de boa prática

Descrição

A Peeze possui um sistema de gestão integrada que abrange considerações em matéria de qualidade, trabalho e ambiente.

Mercado:

A Peeze fornece café a estabelecimentos e empresas de restauração adeptas da qualidade, tendo sido o primeiro torrador de café com o rótulo de práticas comerciais leais *Max Havelaar*. Este rótulo garante que os pequenos agricultores dos países em desenvolvimento recebem um preço justo pelos seus produtos e trabalham em condições adequadas. *Max Havelaar* controla a cadeia de produção desde o produtor ao consumidor, de acordo com critérios internacionais estabelecidos pela *Fairtrade Labelling Organisation* (FLO). O «Mex-Eco» da Peeze, um café ecológico sob o rótulo *Max Havelaar*, tem tido muitos bons resultados em especial nos últimos anos. Não são utilizados fertilizantes ou pesticidas químicos e a planta do café é cultivada entre as árvores para evitar a erosão, garantindo, assim, a sustentabilidade a longo prazo dos pequenos agricultores. Para além da sustentabilidade, a qualidade e a inovação são também preocupações prioritárias para a Peeze.

O director-proprietário da Peeze concebeu muitas melhorias inovadoras para os processos de produção da fábrica, disponibilizando-as gratuitamente no mercado.

Local de trabalho:

Na fábrica, o trabalho manual simples está totalmente informatizado, desde o embalamento ao empilhamento das caixas. Tal como diz o director-proprietário da empresa: «Por quê prejudicar as costas de uma pessoa quando um robô de 50 000 euros consegue fazer o mesmo trabalho?». Reconhecendo a importância de um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, as horas extraordinárias só são permitidas em casos excepcionais. A Peeze tem o seu próprio ginásio à disposição dos trabalhadores e das respectivas famílias. A igualdade de oportunidades é também uma garantia na empresa e vários cargos administrativos são ocupados por mulheres. O estilo de gestão é aberto e informal e o director-proprietário passa bastante tempo nas instalações produtivas para estar em contacto com os trabalhadores e conhecer a sua evolução mais recente. Assim, os trabalhadores têm acesso fácil à administração da empresa e podem influenciar o processo de decisão. O orçamento da empresa dedicado à formação, isto é, 1,6% do total dos custos laborais, é cerca do dobro do montante despendido pela média das PME neerlandesas (0,85%). Duas vezes por ano, a Peeze organiza um inquérito aos trabalhadores tendo em vista melhorias contínuas.

Comunidade:

Apesar de a Peeze não ter uma política para questões da comunidade, procura satisfazer os pedidos de organizações sociais, fornecendo café gratuito ou disponibilizando gratuitamente máquinas de café. Em 2002, a empresa organizou uma reunião informal com a comunidade local e vela por que as suas actividades não tenham um impacto negativo na região. Utiliza, por exemplo, máquinas de torrar café modernas, que não produzem cheiros, adquire máquinas silenciosas e disponibiliza espaço de estacionamento suficiente para os clientes. A administração da empresa defende que, para conseguir a sustentabilidade, a sua atenção deve centrar-se na empresa, nos trabalhadores e na cadeia de produção, só devendo concentrar-se nos assuntos da comunidade depois de ter explorado plenamente o potencial de evolução naqueles domínios.

Ambiente:

Na Peeze privilegia-se uma produção não prejudicial ao ambiente. Com efeito, toda a estratégia de gestão da empresa está orientada para a redução das pressões sobre o ambiente. A Peeze aprovisiona-se de grãos de café da melhor qualidade cultivados ecologicamente (diferenciação genética) e sem danificar a floresta tropical. A fábrica é arrefecida principalmente com água das chuvas armazenada e evaporada, o excesso de calor da

torrefacção do café é reutilizado e um processo inovador de torrefacção reduziu em 99% a utilização da água. Os resíduos naturais, como a pele dos grãos, são disponibilizados para adubo, as grandes embalagens das máquinas de café são ecológicas e recuperadas para reutilização e o alumínio, que implica consumo de energia, foi retirado da embalagem do consumidor: uma válvula especial conserva o aroma do café fresco. A empresa utiliza energia compatível com o ambiente e as emissões de CO₂ são compensadas pela plantação de florestas.

Benefícios comerciais

- boa reputação;
- trabalhadores satisfeitos;
- melhor ambiente.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

- educação;
- sensibilização;
- melhor ambiente.

Prémios

- menção honrosa no grupo «**Éxitos ambientais**», Ministério de Ordenamento do Território, Alojamento e Ambiente neerlandês;
- **Prémio Ambiente** 1996, comunidade local de Arnhem;
- **Empresário do Ano** 1997, província de Gelderland;
- nomeação para o **prémio de inovação no sector** 2002 (organização do sector e exposição anual).

Relatórios/informações complementares

Para solicitar o relatório anual, contactar: r.smit@peeze.nl

Nome da empresa	Peeze Coffee
Actividade	Torrefacção de café
Actividade principal	A Peeze Coffee é uma empresa familiar especializada na produção de café de alta qualidade há 125 anos. O café Peeze não é vendido nos supermercados, mas apenas em empresas, restaurantes e cafés
Cidade/país	Arnhem, Países Baixos
Ano de fundação	1879
Sítio web	www.peeze.nl
Número de trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 39
Volume de negócios em 2002	Entre 9 e 10 milhões de euros

Descrição de boa prática

Descrição

A Sångasäby divulga o seu objectivo de se tornar uma empresa sustentável. A empresa tem valores sólidos no sentido de ser um local de trabalho humano e sustentável e de servir o cliente, trabalhando em conjunto e com apoio mútuo. Elaborou o seu próprio código de conduta e utiliza normas de gestão ambientais (ISO 14000). Trabalha ainda com um auditor externo de sustentabilidade.



Mercado:

A Sångasäby tem por objectivo atrair clientes que partilham a mesma filosofia e coloca a tónica no serviço e na satisfação do cliente. A alimentação saudável é um dos aspectos do seu perfil ecológico e da sua abordagem geral da qualidade: 25% dos alimentos — incluindo vinhos — têm rótulo ecológico e o pão é de fabrico caseiro. Os clientes recebem ampla informação sobre o que é servido. A ligação aos agricultores suecos e aos produtos alimentares ajudou a empresa a desenvolver o seu perfil ecológico, realizando reuniões periódicas com os fornecedores para transmitir as suas necessidades.

Ambiente:

Além dos alimentos ecológicos, a Sångasäby utiliza também equipamento de escritório com rótulo ecológico, mobiliário em madeira e produtos de limpeza não prejudiciais ao ambiente. A empresa aplica medidas destinadas a reduzir as emissões ligadas ao transporte: organiza transportes em grupo (mini-autocarros e táxis) para clientes provenientes da cidade e disponibiliza automóveis de combustível ecológico para testes de condução. A água mineral, que tem de ser transportada de longe, é substituída por água do lago carbonatada.

O abastecimento de energia provém de fontes renováveis como bombas de calor, colectores solares e óleo de sementes de colza para aquecimento. Os resíduos da preparação de refeições são utilizados para adubo na quinta, enquanto os demais resíduos são reciclados. A Sångasäby assumiu igualmente uma perspectiva mais ampla do ambiente, incluindo a ecologia e a fauna selvagem. Num futuro próximo, a empresa pretende provocar intencionalmente um incêndio florestal para estimular os insectos e as plantas que crescem apenas depois de incêndios florestais.

Local de trabalho:

A política de recrutamento da Sångasäby tem por objectivo a diversidade dos recursos humanos, incluindo no que se refere à idade e ao sexo, e a contratação de trabalhadores com diferentes experiências laborais. Os trabalhadores têm reuniões semanais que lhes permitem participar no planeamento do seu próprio trabalho com base no plano comercial. São realizadas reuniões mensais de informação com todo o pessoal e as remunerações são superiores à média do sector. Os administradores debatem individualmente com cada trabalhador a sua satisfação no trabalho, o desenvolvimento das suas competências, a rotação no trabalho, a prossecução da educação ou da formação. A mobilidade entre departamentos é possível e a necessidade de mudança é compreendida. A empresa proporciona controlos médicos, aulas de exercício físico pagas para os trabalhadores, sessões de massagens e de «quigong» durante o horário de trabalho, bem como serviços de aconselhamento. Os trabalhadores têm um horário de trabalho flexível para poderem ajudar as famílias e a empresa procura resolver da melhor forma a necessidade de trabalhar em dias feriados, como no Natal e na Páscoa. Durante as épocas baixas, a empresa coopera com outros hotéis e oferece aos trabalhadores a possibilidade de trabalharem, por exemplo, em estâncias de esqui.

Comunidade:

A Sânga-Säby é um empregador importante no município rural e incentiva os trabalhadores locais também por razões ambientais (redução dos custos de transporte). A empresa oferece oportunidades de emprego e de formação a aprendizes, mas também a desempregados e a pessoas após um período de ausência em recuperação. Este sistema resulta muitas vezes em emprego. A empresa possui um centro de dia comunal, também utilizado pelos próprios trabalhadores, e constitui um importante prestador de serviços às famílias dos trabalhadores, por exemplo, arrendando alojamento ao preço de custo. Às ONG e associações locais são disponibilizadas gratuitamente salas de reuniões, apenas sendo paga a alimentação.

Benefícios comerciais

O perfil ambiental foi uma vantagem competitiva no período de arranque da empresa, fidelizando os clientes, em especial entre empresas que exigiam dos seus fornecedores elevados padrões de respeito pelo ambiente. Presentemente, sendo comum os centros de conferências apresentarem um perfil ambiental, a Sânga-Säby procura criar parcerias a longo prazo com clientes a quem presta serviços personalizados com fortes componentes ecológicos a um preço fixo anual.

Benefícios para a sociedade/partes interessadas

- os clientes podem optar por um fornecedor com fortes valores ecológicos e sociais;
- criação de oportunidades de emprego na região local;
- funciona como modelo a seguir.

Prémios

Vários prémios ambientais, por exemplo:

- prémio ambiente do IHRA;
- prémio Electrolux para cozinha ecológica;
- prémio de reconhecimento *Green Globe*;
- prémio *Ecover Gullfiber* para construção sustentável.

Relatórios/informações complementares

- Desde 1997, elaboração de relatórios anuais de sustentabilidade, incluindo avaliações da satisfação dos clientes e dos trabalhadores. Descarregar: www.sanga-saby.se

Nome da empresa	Sânga-Säby Kurs och Konferens AB
Actividade	Serviços de conferência
Actividade principal	A Sânga-Säby presta serviços de conferência há vinte anos. Desde 2001, funciona em dois locais: no principal centro de conferências de Färingsö, uma ilha num lago junto de Estocolmo, e nas suas novas instalações no centro da cidade de Estocolmo. A Sânga-Säby é propriedade da Confederação Sueca de Agricultores e a empresa possui zonas agrícolas e florestais
Cidade/país	Färingsö e Estocolmo, Suécia
Ano de fundação	1982
Sítio web	www.sanga-saby.se
Número de trabalhadores em 2002	Tempo inteiro: 55
Volume de negócios em 2002	4,5 milhões de euros

Anexo

Lista de membros do grupo de peritos que contribuíram para a presente publicação

País	Nome	Organização
Bélgica	Ariane Molderez Natacha Zuinen	Business & Society Belgium Task force développement durable, Bureau fédéral du Plan
Dinamarca	Jannik Bay	Ministry of Economic and Business Affairs
Alemanha	Frank Maass	Institut für Mittelstandsforschung (Bonn)
Espanha	Luis González Gómez de Aranda	CEOE, Department of International Relations
França	Jean-Pierre Segal	CNRS Gestion & Société
Irlanda	Steve Costello	Business in the Community — Ireland
Itália	Giuseppe Schinaia Katia Martino	Ministero delle Attività Produttive Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Países Baixos	Marieke van Ginkel	Ministerie van Economische Zaken
Áustria	Helmut Heindl	Wirtschaftskammer Österreich
Finlândia	Jorma Immonen Juhani Seppälä	Ministry of Trade and Industry Confederation of Finnish Industry and Employers
Suécia	Stefan Henningsson Göran Wiklund	NUTEK — Swedish Business Development Agency Banbrytarna
Reino Unido	David Ratcliffe	DTI — Department of Trade and Industry
Noruega	Erik Lundebj	NHO — Confederation of Norwegian Business and Industry
República Checa	Jiří Michovský	Ministry of Industry and Trade
Letónia	Dainis Locans	Latvian Association of Business Consultants
Polónia	Boleslaw Rok	Responsible Business Forum
República Eslovaca	Miroslav Polacek	Ministry of Economy
Turquia	Oya Han	KOSGEB, Entrepreneurship Development Institute
Comissão Europeia	Claudia Gintersdorfer	Directorate-General for Enterprise

Mais informações acerca da DG Empresa

Poderá encontrar mais informações sobre as actividades da Direcção-Geral da Empresa e de Erkki Liikanen, comissário responsável em matéria de Empresa e Sociedade da Informação, em publicações e na *web*.

Erkki Liikanen, comissário:

http://europa.eu.int/comm/commissioners/liikanen/index_en.htm

DG Empresa na *web*:

http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/index_en.htm

CORDIS (Community Research and Development Information Service):

<http://www.cordis.lu>

Programa de trabalho da DG Empresa:

http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/work_programme_2002.htm

Publicações da DG Empresa:

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/index.htm>

Publicações — DG Empresa

Enterprise Europe é um boletim de informação gratuito publicado trimestralmente nas 11 línguas comunitárias pela Direcção-Geral da Empresa. Abrange todas as actividades desenvolvidas pela DG Empresa, divulga as iniciativas novas e fornece informações práticas.

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/enterprise-europe/index.htm>

CORDIS focus é uma publicação quinzenal em inglês, francês, alemão, italiano e espanhol. Fornece um panorama dos principais desenvolvimentos registados em todos os domínios da investigação e das actividades de inovação a nível comunitário, incluindo política geral, aplicação de programas, anúncios de concursos e resultados, acontecimentos, actividades legislativas e muitos outros temas.

<http://www.cordis.lu/focus/en/src/focus.htm>

Innovation & Technology Transfer é publicado seis vezes por ano em inglês, francês, alemão, italiano e espanhol pelo «Programa Inovação» da Comissão Europeia, destinado a promover a inovação a nível comunitário e a encorajar a participação das PME no âmbito do quinto programa-quadro de investigação. É dedicada atenção especial à actualidade das notícias pertinentes em termos dos objectivos mencionados e ao estudo aprofundado de casos seleccionados de projectos bem sucedidos.

<http://www.cordis.lu/itt/itt-en/home.html>

Euroabstracts é publicado seis vezes por ano em inglês pelo programa «Inovação e PME» integrado no quinto programa-quadro de investigação da Comissão Europeia. O referido programa incentiva a inovação e encoraja a participação das pequenas e médias empresas no programa-quadro.

<http://www.cordis.lu/euroabstracts/en/home.html>

European Trend Chart on Innovation newsletter. Este projecto destina-se a criar instrumentos práticos para as instâncias de decisão em matéria de política de inovação na Europa, tendo como objectivos, designadamente, recolher, actualizar regularmente e analisar as informações sobre política de inovação a nível nacional e comunitário. Este boletim informativo é publicado trimestralmente em inglês, francês e alemão. Poderá consultar outros relatórios e estudos no sítio *web*:

<http://trendchart.cordis.lu/Reports/>

Documentos «Empresa»

- 14 Entrepreneurship — A survey of the literature.**
2003. 44 p. (EN). N.º de catálogo NB-AE-03-014-EN-C
- 13 B2B Internet trading platforms: Opportunities and barriers for SMEs — A first assessment.**
2003. 44 p.(EN). N.º de catálogo NB-AE-03-013-EN-C
- 12 Industrial policy in the economic literature: Recent theoretical developments and implications for EU policy.**
2003. 30 p. (EN). N.º de catálogo NB-AE-03-012-EN-C
- 11 For the customer's sake: the competitive effects of efficiencies in European merger control.**
2002. 88 p. (EN). N.º de catálogo NB-AE-02-011-EN-C
- 10 Business management factors and performance across countries.**
2002. 54 p. (EN). N.º de catálogo NB-AE-02-003-EN-C
- 9 Business impact assessment pilot project. Final report — Lessons learned and the way forward.**
2002. 40 p. (EN). N.º de catálogo NB-AE-02-002-EN-C
- 8 Technology policy in the telecommunication sector — Market responses and economic impacts.**
2002. 46 p. (EN). N.º de catálogo NB-AE-02-001-EN-C
- 7 Innovation and competitiveness in European biotechnology.**
2002. 112 p. (EN). N.º de catálogo NB-40-01-690-EN-
- 6 Assessment criteria for distinguishing between competitive and dominant oligopolies in merger control.**
2001. 164 p. (EN). N.º de catálogo NB-40-01-608-EN-C
- 5 Innovation, technology and risk capital.**
2001. 48 p. (EN). N.º de catálogo NB-40-01-339-EN-C
- 4 Europe's position in quality competition.**
2001. 66 p. (EN). N.º de catálogo NB-38-01-964-EN-C
- 3 External services, structural change and industrial performance.**
2001. 36 p. (EN). N.º de catálogo NB-38-01-956-EN-C
- 2 The textile and clothing industry in the EU — A survey.**
2001. 68 p. (EN). N.º de catálogo NB-38-01-770-EN-C
- 1 Global competitiveness in pharmaceuticals — A European perspective.**
2001. 108 p. (EN). N.º de catálogo NB-37-01-162-EN-C

Guias da DG Empresa

Helping the transfer of businesses: A 'good practice guide' of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership.

2003. 47 p. (disponível em todas as línguas comunitárias). N.º de catálogo NB-47-02-979-**-C

Helping businesses grow: A 'good practice guide' for business support organisations.

2002. 53 p. (disponível em todas as línguas comunitárias). N.º de catálogo NB-39-01-934-**-C

Helping businesses overcome financial difficulties: A guide on good practices and principles.

2002. 41 p. (disponível em todas as línguas comunitárias). N.º de catálogo NB-39-01-926-**-C

Helping businesses start up: A 'good practice guide' for business support organisations.

2000. 36 p. (disponível em todas as línguas comunitárias). N.º de catálogo CT-25-99-980-**-C

Responsabilidade social das empresas e espírito empresarial

Livro verde — Espírito Empresarial na Europa, COM(2003) 27 final de 21.01.2003

European SMEs and social and environmental responsibility, Observatório Europeu das PME, 2002/N.º 4, Comissão Europeia.

N.º de catálogo: NB-14-01-004-EN-C

http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/enlargement/best.htm

Comunicação da Comissão relativa à responsabilidade social das empresas: um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável, COM(2002) 347 final de 2.07.2002

Livro verde — Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, 2001, Comissão Europeia

N.º de catálogo: KE-37-01-590-PT-C

Contactar:

Comissão Europeia, Direcção-Geral da Empresa, Centre de documentation

B-1049 Bruxelles

Bélgica

Fax (32-2) 296 99 30

http://europa.eu.int/comm/enterprise/mailbox/request_form_en.htm

As publicações para venda são distribuídas pelo Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias (Eur-Op) através de uma rede de serviços de vendas. Poderá consultar a relação mais actualizada das referidas obras no endereço: <http://eur-op.eu.int/index.htm>

Todas as publicações são editadas pelo Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, salvo indicação em contrário.

Comissão Europeia

Espírito Empresarial Responsável
Um conjunto de casos de boas práticas de pequenas e médias empresas na Europa

Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias

2004 — 53 p. — 21 x 29,7 cm

ISBN 92-894-5476-8

Venta • Salg • Verkauf • Πωλήσεις • Sales • Vente • Vendita • Verkoop • Venda • Myynti • Försäljning
<http://eur-op.eu.int/general/en/s-ad.htm>

BELGIQUE/BELGIË

Jean De Lannoy

Avenue du Roi 202/Koningslaan 202
B-1190 Bruxelles/Brussel
Tél. (32-2) 538 43 08
Fax (32-2) 538 08 41
E-mail: jean.de.lannoy@infoboard.be
URL: <http://www.jean-de-lannoy.be>

**La librairie européenne/
De Europese Boekhandel**

Rue de la Loi 244/Wetstraat 244
B-1040 Bruxelles/Brussel
Tél. (32-2) 295 26 39
Fax (32-2) 735 08 60
E-mail: mail@libeurop.be
URL: <http://www.libeurop.be>

Moniteur belge/Belgisch Staatsblad

Rue de Louvain 40-42/Leuvenseweg 40-42
B-1000 Bruxelles/Brussel
Tél. (32-2) 552 22 11
Fax (32-2) 511 01 84
E-mail: eusales@just.fgov.be

DANMARK

J. H. Schultz Information A/S

Herstedvang 4
DK-2620 Albertslund
Tlf. (45) 43 63 23 00
Fax (45) 43 63 19 69
E-mail: schultz@schultz.dk
URL: <http://www.schultz.dk>

DEUTSCHLAND

Bundesanzeiger Verlag GmbH

Vertriebsabteilung
Amsterdamer Straße 192
D-50735 Köln
Tel. (49-221) 97 66 80
Fax (49-221) 97 66 82 78
E-Mail: vertrieb@bundesanzeiger.de
URL: <http://www.bundesanzeiger.de>

ΕΛΛΑΔΑ/GREECE

G. C. Eleftheroudakis SA

International Bookstore
Panepistimiou 17
GR-10564 Athina
Tel. (30) 21 03 25 84 40
Fax (30) 21 03 25 84 99
E-mail: elebooks@books.gr
URL: www.books.gr

ESPAÑA

Boletín Oficial del Estado

Trafalgar, 27
E-28071 Madrid
Tel. (34) 915 38 21 11 (libros), 913 84 17 15
(suscripción)
Fax (34) 915 38 21 21 (libros), 913 84 17 14
(suscripción)
E-mail: clientes@com.boe.es
URL: <http://www.boe.es>

Mundi Prensa Libros, SA

Castelló, 37
E-28001 Madrid
Tel. (34) 914 36 37 00
Fax (34) 915 75 39 98
E-mail: libreria@mundiprensa.es
URL: <http://www.mundiprensa.com>

FRANCE

Journal officiel

Service des publications des CE
26, rue Desaix
F-75727 Paris Cedex 15
Tél. (33) 140 58 77 31
Fax (33) 140 58 77 00
E-mail: europublications@journal-officiel.gouv.fr
URL: <http://www.journal-officiel.gouv.fr>

IRELAND

Alan Hanna's Bookshop

270 Lower Rathmines Road
Dublin 6
Tel. (353-1) 496 73 98
Fax (353-1) 496 02 28
E-mail: hannas@iol.ie

ITALIA

Licosa SpA

Via Duca di Calabria, 1/1
Casella postale 552
I-50125 Firenze
Tel. (39) 05 56 48 31
Fax (39) 055 64 12 57
E-mail: licosa@licosa.com
URL: <http://www.licosa.com>

LUXEMBOURG

Messageries du livre SARL

5, rue Raiffeisen
L-2411 Luxembourg
Tél. (352) 40 10 20
Fax (352) 49 06 61
E-mail: mail@mdl.lu
URL: <http://www.mdl.lu>

NETERLAND

SDU Servicecentrum Uitgevers

Christoffel Plantijnstraat 2
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
Tel. (31-70) 378 98 80
Fax (31-70) 378 97 83
E-mail: sdu@sdu.nl
URL: <http://www.sdu.nl>

PORTUGAL

Distribuidora de Livros Bertrand Ld.ª

Grupo Bertrand, SA
Rua das Terras dos Vales, 4-A
Apartado 60037
P-2700 Amadora
Tel. (351) 214 95 87 87
Fax (351) 214 96 02 55
E-mail: dlb@ip.pt

Imprensa Nacional-Casa da Moeda, SA

Sector de Publicações Oficiais
Rua da Escola Politécnica, 135
P-1250 -100 Lisboa Codex
Tel. (351) 213 94 57 00
Fax (351) 213 94 57 50
E-mail: spoce@incm.pt
URL: <http://www.incm.pt>

SUOMI/FINLAND

**Akateeminen Kirjakauppa/
Akademiska Bokhandeln**

Keskuskatu 1/Centralgatan 1
PL/PB 128
FIN-00101 Helsinki/Helsingfors
P./tfn (358-9) 121 44 18
F./fax (358-9) 121 44 35
Sähköposti: akatilaus@akateeminen.com
URL: <http://www.akateeminen.com>

SVERIGE

BTJ AB

Traktorvägen 11-13
S-221 82 Lund
Tfn (46-46) 18 00 00
Fax (46-46) 30 79 47
E-post: btjeu-pub@btj.se
URL: <http://www.btj.se>

UNITED KINGDOM

The Stationery Office Ltd

Customer Services
PO Box 29
Norwich NR3 1GN
Tel. (44-870) 60 05-522
Fax (44-870) 60 05-533
E-mail: book.orders@theso.co.uk
URL: <http://www.tso.co.uk>

ÍSLAND

Bokabud Larusar Blöndal

Engjateigi 17-19
IS-105 Reykjavik
Tel. (354) 552 55 40
Fax (354) 552 55 60
E-mail: bokabud@simnet.is

NORGE

Swets Blackwell AS

Hans Nielsen Hauges gt. 39
Boks 4901 Nydalen
N-0423 Oslo
Tel. (47) 23 40 00 00
Fax (47) 23 40 00 01
E-mail: info@no.swetsblackwell.com

SCHWEIZ/SUISSE/SVIZZERA

Euro Info Center Schweiz

c/o OSEC Business Network Switzerland
Stampfenbachstraße 85
PF 492
CH-8035 Zürich
Tel. (41-1) 365 53 15
Fax (41-1) 365 54 11
E-mail: eics@osec.ch
URL: <http://www.osec.ch/eics>

BĂLGARIJA

Euopress Euromedia Ltd

59, blvd Vitosha
BG-1000 Sofia
Tel. (359-2) 980 37 66
Fax (359-2) 980 42 30
E-mail: Milena@mbox.cit.bg
URL: <http://www.euopress.bg>

CYPRUS

**Cyprus Chamber of Commerce
and Industry**

PO Box 21455
CY-1509 Nicosia
Tel. (357-22) 88 97 52
Fax (357-22) 66 10 44
E-mail: stalo@ccci.org.cy

EESTI

Eesti Kaubandus-Tööstuskoda

(Estonian Chamber of Commerce and Industry)
Toom-Kooli 17
EE-10130 Tallinn
Tel. (372) 646 02 44
Fax (372) 646 02 45
E-mail: einfo@koda.ee
URL: <http://www.koda.ee>

HRVATSKA

Mediatrade Ltd

Strohalov Prilaz 27
HR-10000 Zagreb
Tel. (385-1) 660 08 40
Fax (385-1) 660 21 65
E-mail: mediatrade@hi.hinet.hr

MAGYARORSZÁG

Euro Info Service

Szt. István krt.12
III emelet 1/A
PO Box 1039
H-1137 Budapest
Tel. (36-1) 329 21 70
Fax (36-1) 349 20 53
E-mail: euroinfo@euroinfo.hu
URL: <http://www.euroinfo.hu>

MALTA

Miller Distributors Ltd

Malta International Airport
PO Box 25
Luqa LQA 05
Tel. (356) 21 66 44 88
Fax (356) 21 67 67 99
E-mail: info@millermalta.com

POLSKA

ArS Polona

Krakowskie Przedmiescie 7
Skr. pocztowa 1001
PL-00-950 Warszawa
Tel. (48-22) 826 12 01
Fax (48-22) 826 62 40
E-mail: books119@arspolona.com.pl

ROMÂNIA

Euromedia

Str.Dionisie Lupu nr. 65, sector 1
RO-70184 Bucuresti
Tel. (40-21) 260 28 82
Fax (40-21) 260 27 88
E-mail: euromedia@mailcity.com

SLOVAKIA

Centrum VTI SR

Námestie Slobody 19
SK-81223 Bratislava 1
Tel. (421-2) 54 41 83 64
Fax (421-2) 54 41 83 64
E-mail: europ@tbb1.cvtisr.sk
URL: <http://www.cvtisr.sk>

SLOVENIJA

GV Zalozba d.o.o.

Dunajska cesta 5
SI-1000 Ljubljana
Tel. (386) 13 09 1800
Fax (386) 13 09 1805
E-mail: europ@gvzalozba.si
URL: <http://www.gvzalozba.si>

TÜRKIYE

Dünya Aktüel A.S

Globus Dünya Basinevi
100, Yil Mahallesi 34440
TR-80050 Bagcilar-Istanbul
Tel. (90-212) 440 22 27
Fax (90-212) 440 23 67
E-mail: aktuel.info@dunya.com

ARGENTINA

World Publications SA

Av. Córdoba 1877
C1120 AAA Buenos Aires
Tel. (54-11) 48 15 81 56
Fax (54-11) 48 15 81 56
E-mail: wpbooks@infovia.com.ar
URL: <http://www.wpbooks.com.ar>

AUSTRALIA

Hunter Publications

PO Box 404
Abbotsford, Victoria 3067
Tel. (61-3) 94 17 53 61
Fax (61-3) 94 17 51 54
E-mail: admin@tekimaging.com.au

BRASIL

Livraria Camões

Rua Bittencourt da Silva, 12 C
CEP
20043-900 Rio de Janeiro
Tel. (55-21) 262 47 76
Fax (55-21) 262 47 76
E-mail: livraria.camoes@incm.com.br
URL: <http://www.incm.com.br>

CANADA

Les éditions La Liberté Inc.

3020, chemin Sainte-Foy
Sainte-Foy, Québec G1X 3V6
Tél. (1-418) 658 37 63
Fax (1-800) 567 54 49
E-mail: liberte@mediom.qc.ca

Renouf Publishing Co. Ltd

5369 Chemin Canotek Road Unit 1
Ottawa, Ontario K1J 9J3
Tel. (1-613) 745 26 65
Fax (1-613) 745 76 60
E-mail: order.dept@renoufbooks.com
URL: <http://www.renoufbooks.com>

EGYPT

The Middle East Observer

41 Sherif Street
11111 Cairo
Tel. (20-2) 392 69 19
Fax (20-2) 393 97 32
E-mail: meo@soficom.com.eg
URL: <http://www.meobserver.com.eg>

MALAYSIA

EBIC Malaysia

Suite 47.01, Level 47
Bangunan AmFinance (letter box 47)
8 Jalan Yap Kwan Seng
50450 Kuala Lumpur
Tel. (60-3) 21 62 62 98
Fax (60-3) 21 62 61 98
E-mail: ebic@tm.net.my

MÉXICO

Mundi Prensa México, SA de CV

Río Pánuco, 141
Colonia Cuauhtémoc
MX-06500 México, DF
Tel. (52-5) 533 56 58
Fax (52-5) 514 67 99
E-mail: 101545.2361@compuserve.com

SOUTH KOREA

**The European Union Chamber of
Commerce in Korea**

Suite 2004, Kyobo Bldg.
1 Chongro 1-Ga, Chongro-Gu
Seoul 110-714
Tel. (82-2) 725-9880/5
Fax (82-2) 725-9886
E-mail: eucck@eucck.org
URL: <http://www.eucck.org>

SRI LANKA

EBIC Sri Lanka

Trans Asia Hotel
115 Sir Chittampalam
A. Gardiner Mawatha
Colombo 2
Tel. (94-1) 074 71 50 78
Fax (94-1) 44 87 79
E-mail: ebicsl@sltnet.lk

T'AI-WAN

Tycoon Information Inc

PO Box 81-466
105 Taipei
Tel. (886-2) 87 12 88 86
Fax (886-2) 87 12 47 47
E-mail: elutpe@ms21.hinet.net

UNITED STATES OF AMERICA

Bernan Associates

4611-F Assembly Drive
Lanham MD 20706-4391
Tel. (1-800) 274 44 47 (toll free telephone)
Fax (1-800) 865 34 50 (toll free fax)
E-mail: query@bernan.com
URL: <http://www.bernan.com>

ANDERE LÄNDER/OTHER COUNTRIES/
AUTRES PAYS

**Bitte wenden Sie sich an ein Büro Ihrer
Wahl/Please contact the sales office of
your choice/Veuillez vous adresser au
bureau de vente de votre choix**

**Office for Official Publications
of the European Communities**

2, rue Mercier
L-2985 Luxembourg
Tel. (352) 29 29-42001
Fax (352) 29 29-42700
E-mail: info-info-opoce@cec.eu.int
URL: <http://publications.eu.int>



Serviço das Publicações

Publications.eu.int

ISBN 92-894-5476-8



9 789289 454766