



**As Práticas de Sustentabilidade
Estratégica nas Empresas
Portuguesas
Estudo de Caso: Corticeira Amorim**

Sandra Cristina de Jesus Gomes

Orientação:

Professora Doutora Maria Catarina Roseira

2009

Tese de Mestrado em Marketing

BREVE NOTA BIOGRÁFICA

A candidata licenciou-se em Estudos Europeus pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto em 2004. Iniciou os estudos na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, no mestrado de Marketing após a conclusão da especialização em Gestão de Marketing no Instituto Português de Administração e Marketing (IPAM) de Matosinhos, em 2006.

Tem exercido actividade profissional na área de Vendas e Marketing desde 2004. Actualmente desempenha funções apenas de Marketing.

AGRADECIMENTOS

À CORTICEIRA AMORIM, S.G.P.S., S.A.:

Aos Directores Gerais que se prontificaram a ser entrevistados e em especial ao Dr. Paulo Bessa, pela ajuda e motivação.

À FEP:

À Doutora Catarina Roseira pela imensa ajuda, incentivo e disponibilidade.

À FAMÍLIA:

Aos meus pais, irmã, cunhado e sobrinhas por me proporcionarem a tranquilidade e ajuda necessária. Ao Miguel por me apoiar sempre e ao Gonçalo pelo carinho.

AOS AMIGOS:

À Mónica pela ajuda em todos os momentos. À Helena e Sílvia pelos momentos de descompressão.

RESUMO

O conceito de sustentabilidade é já bastante conhecido em Portugal e muitas empresas estão a adoptar estratégias de comunicação fortemente focadas nas suas práticas de Sustentabilidade. Muitos exemplos de Comunicação de Marketing mostram que o principal aspecto realçado em tais acções de Marketing é o Ambiente, mas a Sustentabilidade é mais do que um conceito ecológico, é uma verdadeira estratégia empresarial a condicionar o modo de operar das organizações.

O conceito de sustentabilidade tem três pilares: ambiental, social e económico. Não é um conceito meramente filantrópico com o objectivo de proteger o Ambiente e ajudar a Sociedade. É uma estratégia que procura operar de modo rentável sem danificar recursos naturais, ecossistemas e tendo em atenção causas sociais directa ou indirectamente relacionadas com a actividade da empresa. Apesar da importância dos três pilares, esta dissertação foca-se principalmente no pilar ambiental, dada a particular relevância que tem vindo a assumir nos últimos anos.

Em 1995, Porter e Van der Linde realçaram que o respeito pela regulamentação Ambiental e Laboral não é um fardo pesado de se carregar para uma empresa que deseje manter-se numa boa posição de mercado. Pelo contrário, estes autores encontraram vários casos de empresas que conseguiram ganhar competitividade mudando para práticas amigas do Ambiente. Na Corticeira Amorim, o caso estudado nesta dissertação, a percepção dos gestores entrevistados é que a empresa conseguiu maior diferenciação, inovação e poupanças consideráveis por adoptarem a sustentabilidade como estratégia empresarial.

ABSTRACT

The concept of sustainability is already well known in Portugal and many companies are adopting communications increasingly focused on sustainability practices. Many examples of marketing communication show that the main aspect emphasized in such marketing campaigns is the environment, but sustainability is more than an ecological concept, is a real business strategy to influence the mode of operation of organizations.

The concept of sustainability has three pillars: environmental, social and economic. It isn't a purely philanthropic concept with the aim of protecting the environment and help society. It is instead a strategy that seeks to operate profitably without damaging natural resources, ecosystems and taking into account social causes directly or indirectly related to the business activity.

In 1995, Porter and Van der Linde stressed that respect for environmental and labour regulation is not a heavy burden to bear for a company that wishes to remain in a good market position. Rather, these authors found several examples of companies that could gain competitiveness by switching to environmentally friendly practices. In Corticeira Amorim, the company studied in this thesis, the General Directors interviewed said the company was able to gain further differentiation, innovation and considerable savings by adopting sustainability as a business strategy.

ÍNDICES

BREVE NOTA BIOGRÁFICA	I
AGRADECIMENTOS.....	II
RESUMO.....	III
<i>ABSTRACT</i>.....	IV
ÍNDICES	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
ÍNDICE DE TABELAS	VIII
CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Introdução	2
1.2 Relevância do Estudo	3
1.3 Objectivo e estrutura do Estudo	4

PARTE I

CAPÍTULO 2 - CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE.....	6
2.1 Introdução	7
2.2 Evolução das atitudes face à sustentabilidade.....	8
2.3 Factores Indutores de Mudança.....	10
2.4 Dimensões da Sustentabilidade: pilar ambiental, social e financeiro	15
2.5 Motivações para a adopção da uma estratégia de sustentabilidade	18
2.6 Conclusão	24

CAPÍTULO 3 - OS STAKEHOLDERS.....	26
3.1 Introdução	27
3.2 Conceito de Stakeholders	27
3.3 Importância da satisfação dos interesses dos stakeholders.....	28
3.4 Stakeholders-chave em questões ambientais.....	30
3.5 Determinantes da pressão exercida por stakeholders.....	31
3.6 Comunicação com stakeholders	33
3.7 Conclusão	35

PARTE II

CAPÍTULO 4 - QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA	37
4.1 Introdução	38
4.2 Questões de Investigação.....	38
4.3 Modelo de análise	40
4.4 Metodologia	41
4.4.1 Determinantes da investigação.....	41
4.4.2 Metodologia Qualitativa: Estudos de Caso	42
4.4.3 Selecção do Caso.....	43
4.4.4 Recolha de dados	44
4.4.5 Análise de dados	45
4.5 Conclusão	46
CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO DO CASO: CORTICEIRA AMORIM	47
5.1 Introdução	48
5.2 Apresentação da Empresa.....	48
5.2.1 Missão, Desafio estratégico e valores.....	50
5.2.2 Estrutura organizativa.....	50
5.3 Relação com a Natureza	51
5.4 Relação com stakeholders	54

5.4.1 Comunicação com stakeholders.....	56
5.4.2 Mapeamento e Priorização de Stakeholders.....	57
5.4.1 Análise dos resultados de 2007 e 2008	59
5.5 Práticas de sustentabilidade	62
5.5.1 Ferramentas de gestão e estrutura de suporte.....	63
5.5.2 Programa Escolha Natural.....	65
5.6 Motivações e Resultados Percebidos	70
5.8 Conclusão	72
 CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO DO CASO.....	74
6.1 Introdução	75
6.2 Resposta às Questões de Investigação	77
6.3 Conclusão	83
 CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES	84
7.1 Contribuições teóricas	85
7.2 Contribuições para a Gestão	86
7.3 Limitações da pesquisa.....	86
7.4 Sugestões de Pesquisas Futuras.....	87
 BIBLIOGRAFIA	88
 ANEXOS	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de análise das motivações empresariais e as suas dimensões-chave	19
Figura 2 - Modelo de análise das motivações empresariais para vacções ambientais	22
Figura 3 - Vantagens da Sustentabilidade Estratégica	29
Figura 4 - Pressão Não-governamental percebida	32
Figura 5 - Pressão governamental percebida	32
Figura 6 - Modelo de Análise	40
Figura 7 - Presença Mundial da Corticeira Amorim	49
Figura 8 - Modelo Organizativo da Corticeira Amorim, S.G.P.S., S.A.	50
Figura 9 - Distribuição Geográfica do Montado de Sobreiro	51
Figura 10 - Produção de cortiça em Portugal	52
Figura 11 - Identificação e Mapeamento de Prioridades e Stakeholders	57
Figura 12 - Prioritização de Temas-chave e Stakeholders	58
Figura 13 - Análise de Stakeholders	59
Figura 14 - Relevância Atribuída às Dimensões da Sustentabilidade	60
Figura 15 - Sistema Integrado de Gestão	63
Figura 16 - Estrutura de Suporte à Estratégia de Desenvolvimento Sustentável	64
Figura 17 - Ciclo Anual do Programa Escolha Natural	66
Figura 18 - Emissões versus Retenção de CO ²	69

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Fases de Evolução das Práticas de Sustentabilidade	8
Tabela 2 - Modelo do Mundo em 7D	11
Tabela 3 - Sistematização dos Dados Recolhidos	45
Tabela 4 - Sistematização dos Resultados Obtidos	75

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

O mundo empresarial é hoje muito diferente daquele que fomos vendo há décadas atrás. As chamadas empresas da primeira vaga, inseridas no contexto da Revolução Industrial, tiveram um crescimento muito rápido e desregrado, dando origem a graves problemas sociais e ambientais. Depois veio a globalização e o mercado expande-se, havendo grandes desenvolvimentos tecnológicos e ao nível das comunicações, quer pela progressão dos transportes e suas vias, quer pelo progresso nas telecomunicações. Hoje em dia estamos perante a chamada Terceira Vaga, em que as empresas têm não só de lidar com um Ambiente altamente competitivo, como também necessitam de respeitar a legislação laboral e ambiental vigente no mercado e ainda a aceitável pela sociedade ocidental, sem descurar da óbvia necessidade de Inovação (Dunphy et al, 2003).

Recaem sobre as empresas dos nossos dias fortes pressões do mercado que as impelem para a produção de produtos e serviços de qualidade elevada, inserindo optimizações de tempo de produção e tempo de entrega, sem perder a necessária flexibilidade e sem descurar das preocupações ambientais e sociais (Sarkis e Scroufe, 2005)

As organizações da nova geração são essencialmente *value-driven*, ou seja, encaram as preocupações sociais e ambientais como parte integrante de uma estratégia que tem como objectivo primordial a criação de valor (Dunphy et al, 2003).

A necessidade de cumprimento da legislação foi o grande factor impulsionador do aparecimento da Sustentabilidade como uma estratégia e um meio de retirar das práticas ambientais e sociais o acréscimo de valor e oportunidades de inovação, quer seja ao nível do desenvolvimento de produto ou serviço, quer ao nível dos processos industriais. O modelo de gestão outrora vigente encarava a necessidade de controlo dos riscos ambientais como um custo adicional que comprometia o futuro da empresa, uma

vez que lhe retirava capacidade financeira e de satisfação das expectativas dos seus stakeholders (Demajorovic, 2001).

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Academicamente a discussão em torno dos três pilares da sustentabilidade encontrou eco em académicos como Porter e van der Linde que já em 1995 dissertavam sobre as vantagens e desvantagens da adopção de programas de gestão ambiental e, nomeadamente, os seus efeitos na competitividade. Além disso, apontavam a legislação governamental como um factor chave, tanto para o incentivo ou pressão na adopção de programas de gestão ambiental e consequentemente de inovação e competitividade, como para a necessária regulação do mercado concorrencial, tendo essa teoria ficado conhecida como a Hipótese de Porter (Porter e van der Linde, 1995; Lanoie e Tanguay, 2000).

O tema escolhido tem particular relevância, na medida em que não só nos deparamos com uma grande exposição mediática do mesmo, como também nos apercebemos que várias grandes empresas portuguesas começam a demonstrar mais interesse por esta temática. A Sustentabilidade como conceito tem todo o interesse para estudos ligados ao Marketing pois “é umas das tendências chave a formar o Marketing de hoje” (Jones et al, 2007).

As necessidades de comunicação ligadas à Sustentabilidade têm crescido imenso, na medida em que as empresas procuram demonstrar o seu compromisso com a Sustentabilidade como um factor de diferenciação face à concorrência. Mesmo internamente, o Marketing é chamado a motivar os colaboradores por via da Sustentabilidade no sentido de, por um lado promover quotidianamente as boas práticas e, por outro, para que toda a empresa se sinta envolvida e orgulhosa com questões, podendo comunicar melhor com o exterior, nomeadamente com clientes (Jones et al, 2007).

Desta forma, encaramos o estudo do conceito de Sustentabilidade, mais concretamente de Sustentabilidade como estratégia empresarial, como algo fundamental em Marketing até para conseguir utilizar de modo eficaz as capacidade de influenciar comportamentos, atitudes e crenças, muitas vezes preconizadas pelas acções de Marketing (Jones et al, 2007).

1.3 OBJECTIVO E ESTRUTURA DO ESTUDO

O objectivo deste estudo é compreender porque adoptam as empresas estratégias de sustentabilidade e como se traduzem essas estratégias nas sua empresariais? Para tal, é necessário perceber as motivações da empresa, a influência dos stakeholders na adopção de uma estratégia de sustentabilidade e quais os resultados percebidos dessa mesma estratégia. Para responder a este objectivo de investigação , a dissertação tem a estrutura que se explica nos parágrafos seguintes.

A primeira parte da tese aborda a revisão teórica, nomeadamente o conceito de Sustentabilidade e o conceito de Stakeholders. A revisão da literatura evidenciou a importância de percebermos as relações de influência inerentes à adopção da sustentabilidade como estratégia empresarial.

Encontramos no capítulo 2, a revisão teórica relacionada com o conceito de sustentabilidade, incluindo aspectos como a sua evolução, factores indutores de mudança e o esclarecimento sobre os 3 pilares da sustentabilidade. As motivações que impulsionam as empresas a adoptarem práticas de sustentabilidade foram também aqui incluídas.

O capítulo 3 concentra-se no conceito de Stakeholder, nomeadamente em aspectos como a importância da satisfação dos seus interesses, stakeholder-chave e pressões exercidas por stakeholders junto das empresas, no que respeita a questões ambientais. Este capítulo aborda igualmente a comunicação com stakeholders.

A parte II engloba a investigação empírica, que é introduzida no capítulo 4, com uma abordagem às questões de investigação e metodologia subjacente à tese.

Ainda nesse capítulo, é apresentado o modelo de análise de elaboração própria, que serve de base à pesquisa realizada no âmbito desta tese.

No capítulo 5, apresentamos o estudo de caso da Corticeira Amorim e no Capítulo 6 respondemos às questões de investigação acima referidas. Esta tese encerra com a apresentação das conclusões e notas finais, que estão no capítulo 7.

PARTE I

CAPÍTULO 2

CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE

CAPÍTULO 2 - CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE

2.1 INTRODUÇÃO

Existem vários trabalhos sobre sustentabilidade, mas uns debruçam-se sobre o seu carácter mais filosófico e outros são muito mais pragmáticos, mostrando argumentos concretos sobre a sustentabilidade estratégica aplicada a uma empresa com fins lucrativos (Savitz, 2006). É precisamente sobre este conceito mais pragmático de Sustentabilidade que esta dissertação se debruça.

As preocupações ambientais têm tido cada vez mais atenção por parte das empresas portuguesas (Caetano et al., 2008). A Sustentabilidade Estratégica é uma das formas de demonstrar isso e baseia-se na geração de valor em vez de depreciação dos seus recursos (Savitz, 2006). Trata-se de uma estratégia que procura tirar partido da necessidade de respeito pelo Meio Ambiente e Sociedade fazendo dessa necessidade, que para muitos gestores poderá parecer uma ameaça, uma oportunidade de criação de valor. Segundo vários autores, as estratégias que visam a eficiência ecológica oferecem grandes vantagens para as organizações que as adoptam, pois imprimem nas instituições grandes potenciais de obtenção de vantagens competitivas, principalmente em indústrias com custos de processamento elevados (Xu et al, 2007, Orsato, 2006, Ryan, 2003, Elkinton, 1999, Porter e van der Linde, 1995).

Este capítulo procura aprofundar o conceito de sustentabilidade, bem como as motivações que impelem as empresas a adoptá-la como parte integrante dos seus valores corporativos. Na secção 2.2 dedicamo-nos à evolução das atitudes empresariais face à sustentabilidade e seguidamente, na secção 2.3, apresentamos os factores indutores de mudança, que levaram a uma mudança de mentalidade na sociedade e no mundo empresarial. Na secção 2.4 explicitamos as dimensões da sustentabilidade. Na secção 2.5 analisamos as motivações empresariais para a implementação de acções ambiental e socialmente responsáveis. A secção 2.6 encerra o capítulo com as conclusões.

2.2 EVOLUÇÃO DAS ATITUDES FACE À SUSTENTABILIDADE

Dunphy et al (2003) usam um padrão de evolução de cariz histórico que visa a identificação do percurso da empresa e as suas atitudes face a aspectos sociais e ambientais (ver tabela 1).

TABELA 1 - FASES DE EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE

FASE	ATITUDE
1	Rejeição
2	Sem receptividade
3	Cumprimento
4	Eficácia
5	Pro-actividade estratégica
6	Sustentabilidade Corporativa

FONTE: DUNPHY ET AL 2003 (ADAPTADO)

Na fase 1, os autores identificam um total desinteresse por questões sociais e ambientais. A ideia presente é que todos os recursos da empresa existem para serem explorados. Isto aplica-se também aos recursos humanos. Aspectos relacionados com a segurança e saúde são totalmente descurados, o mesmo acontece com a formação profissional.

Na fase de não-resposta, empresas agem muitas vezes mostrando algum desconhecimento quanto a aspectos organizativos relacionados com questões sociais e ambientais. Não é uma posição de oposição como na fase 1 e a gestão da empresa é feita mediante parâmetros algo retrógradas olhando para o negócio como ele sempre foi. As consequências ambientais da empresa são admitidas no caso de positivas, mas se o impacto for negativo será negado.

O cumprimento da legislação é uma atitude de gestão que se baseia na diminuição do risco de coimas por incumprimento dos parâmetros mínimos da legislação. Os gestores de empresas nesta fase enfatizam a sua acção de empregador responsável, cumprindo os requisitos mínimos de segurança, saúde e ambientais.

Numa fase mais avançada, a eficácia operacional realça-se como fruto das práticas de sustentabilidade. Os organismos de gestão da empresa apercebem-se das vantagens de aplicação de práticas sustentáveis como uma política de recursos humanos e políticas ambientais. Em muitas organizações o desperdício gerado no processo produtivo é visto como um recurso valorizado por outras indústrias. A atitude face aos recursos humanos e à sua formação profissional passa a ser diferente. Este “custo” passa a ser um investimento que se compensa pelo aumento da qualidade de produtos e serviços da empresa, tendo ganhos significativos porque gerará lucros directos ou indirectos.

Na fase 5 os autores identificam práticas de sustentabilidade que fazem já parte da estratégia da organização. Nesta fase de Pró-actividade Estratégica a Sustentabilidade é vista como uma vantagem competitiva. A administração da empresa preza pela implementação de uma política de recursos humanos avançada que posiciona a empresa como um empregador de eleição e implementa iniciativas ambientais e sociais que zelam pela segurança e bem-estar. A sustentabilidade é parte integrante de acções que rumam em direcção à maximização da rentabilidade da empresa numa perspectiva de longo prazo.

A fase 6 encerra a plenitude de incorporação da sustentabilidade. Nas empresas sustentáveis a gestão absorveu a ideologia de que a organização deverá trabalhar para um mundo sustentável. Estas empresas (sendo de fins lucrativos) continuam a perseguir as suas necessidades de lucro, mas a sua actividade vai para além do simples retorno do investimento, e procura promover activamente as práticas e valores sustentáveis (ambientais e sociais) para além do seu âmbito, alargando-as à sociedade de um modo geral.

A evolução descrita por Dunphy et al (2003) ilustra um factor importante para as empresas com fins lucrativos. O investimento em aspectos sociais e ambientais não é um gasto que “*comprometa a lucratividade, a competitividade e a oferta de emprego,*

gerando, portanto, prejuízos às partes interessadas como trabalhadores, accionistas e consumidores.” (Demajorovic, 2001)

No que respeita ao Ambiente, a Sustentabilidade pressupõe a implementação de práticas de gestão que visam a eliminação do desperdício, tentando com isto a optimização dos custos, nomeadamente pela optimização energética e reaproveitamentos de matéria-prima (Ryan, 2003, Elkington, 1994).

Pretendemos dizer com isto, que a adopção de uma estratégia de sustentabilidade não se limita à prática de princípios ecológicos e sociais de modo desinteressado. A Sustentabilidade Estratégica uma vez implementada e bem sucedida é a soma da satisfação de três necessidades, uma estratégia *win-win-win*, em que ganha a empresa porque a sua reputação e proposta de valor irão aumentar, ganham os stakeholders, porque aumentam a probabilidade de obterem benefícios (financeiros e/ou não) e ganha o Ambiente que passa a ser à luz desta estratégia um bem precioso (Elkington, 1994).

2.3 FACTORES INDUTORES DE MUDANÇA

A responsabilidade social e ambiental das organizações foi ganhando cada vez mais respaldo na sociedade e a legislação imposta às empresas acompanhou essa tendência. A própria acções dos media foi aqui importante como reflexo inequívoco de uma alteração de valores que colocavam empresas ambientalmente irresponsáveis na mira de protestos (Demajorovic, 2001).

Porter e van der Linde (1995) encerram no seu artigo algumas críticas a legislações demasiado severas que de alguma forma impediam a inovação e a competitividade, tal como aconteceu nos E.U.A. mas reconhecem que regulamentações mais adequadas às empresas e mais flexíveis são fundamentais para a transição das empresas de uma realidade para outra, ou seja, da passagem para um programa de gestão ambiental.

A regulamentação ambiental é então fundamental para a impelir as empresas a inovar, respeitando a qualidade ambiental e até indicando a forma como esse respeito

pode ser inculcido na empresa. A implementação de normas ambientais, tal como foi anteriormente dito, auxilia a identificação de ineficiências, alertando as empresas para áreas potenciais de melhorias. Além disso, proporcionou ao mercado uma pressão para que existissem produtos e serviços mais amigos do ambiente, enquanto nivelava o mercado no processo de transição para que uma empresa não ganhasse uma posição dominante face a outra, devido a esta última ter investido mais cedo no sistema de gestão ambiental regulamentar (Porter e van der Linde, 1995; Wilkinson et al, 2001, Paulraj, 2008)

Elkington (1999) desenhou um modelo denominado por “7D World Model”, representado na tabela 2, onde apresenta uma visão em 7 dimensões que evoluíram de um paradigma para outro. Estas evoluções são apresentadas como revoluções que empurraram a gestão empresarial para uma estratégia vinculada com os três pilares da sustentabilidade: ambiental, social e económico.

TABELA 2 – MODELO DO MUNDO EM 7D

REVOLUÇÃO	ENFOQUE	VELHO PARADIGMA	NOVO PARADIGMA
1	Mercados	Cumprimento	Competitividade
2	Valores	Severos	Leves
3	Transparência	Fechado	Aberto
4	Tecnologia de ciclo de vida	Produto	Função
5	Parcerias	Subversão	Simbiose
6	Tempo	Mais alargado	Mais longo
7	Gestão corporativa	Exclusiva	Inclusiva

FONTE: ELKINGTON, 1999 (ADAPTADO)

Elkington (1999) aponta uma revolução nas acções e prioridades da empresa relativamente à sua *Triple Bottom Line*¹. A necessidade de adquirir factores

¹ São os pilares da empresa: social, ambiental e económico (Elkington, 1999)

competitivos vai passar exactamente pela necessidade de investimento na sustentabilidade estratégica em vez de ver a implementação destas práticas como uma ameaça à competitividade, por haver um “gasto” desnecessário.

Os valores sociais e humanos estão a alterar-se e Elkington (1999) aponta esta mudança como “a influência mais poderosa enfrentada por líderes políticos e empresários”. De acordo com este autor, a transição de valores comerciais severos para valores mais leves da *Triple Bottom Line* não significa que o ambiente empresarial vá ficar mais ‘leve’, significa antes que a alteração para estes valores poderá conduzir a grandes ondas de oposição, no caso das empresas que falhem no acompanhamento destas mudanças.

Observa-se no mundo empresarial a necessidade de apresentar resultados que não são meramente financeiros como aqueles encerrados no Relatório e Contas. Elkington (1999) aponta esta necessidade de maior transparência da performance de indicadores sociais e ambientais como a terceira revolução. Esta mudança de paradigma reflecte o interesse crescente de vários stakeholders que “usam essa informação para comparar, benchmark e estabelecer um ranking de empresas competitivas pela sua performance” Elkington 1999, p. 11)

A quarta revolução do modelo de Elkington (1999) está relacionada com o desenvolvimento de técnicas e tecnologias de análise do ciclo de vida do produto. As organizações serão avaliadas por uma espécie de raio-X que irá evidenciar qualquer ineficiência existente não só no produto como em toda a cadeia de valor. Esta análise de ciclo de vida visa a medição dos impactos económicos, sociais e ambientais da actividade da empresa e seus produtos. Se olharmos este aspecto aliado à transparência conseguimos perceber melhor a amplitude que qualquer desvio aos parâmetros aceites na sociedade e na legislação podem ter na imagem e valorização da empresa.

Novos tempos de alteração urgem e a forma como se fazem os negócios e como se opera dentro do *network* que são os mercados vai sofrendo evoluções. Elkington (1999) identifica nas organizações formas diferentes de relacionamento, onde concorrentes passam a encontrar novos modelos de co-existência e cooperação. O autor aponta esta “*nova ordem*” como potencial criadora de factores críticos de sucesso (Elkington, 1999, p. 12).

O mundo global exige das empresas um tempo de resposta cada vez mais curto. As empresas competitivas e líderes nos mercados em que operam estão constantemente em contra-relógio para apresentarem as suas inovações sem serem ultrapassadas ou copiadas. Neste frenesim constante, aparece a sustentabilidade com um compasso diferente, em que os investimentos do presente terão impactos mais significativos a longo prazo e não no imediato. Este é um desafio que as empresas terão de enfrentar, encontrar o equilíbrio entre estas duas velocidades, caso contrário, e segundo Elkington (1999), dificilmente conseguirão sobreviver à transição para a Sustentabilidade.

A administração da empresa tem como responsabilidade a implementação das linhas estratégicas definidas. Segundo Elkington (1999) existem grandes questões básicas que se colocam às empresas relacionadas com a sua razão de existir, com os grupos de decisão, com a importância dos stakeholders e com o nível de responsabilidade face aos seus três pilares de sustentação: social, ambiental e económico. Quanto maior for o grau de incorporação destas questões na gestão corporativa maior é a oportunidade de sucesso “da construção de um capitalismo sustentável genuíno” (Elkington, 1999, p. 12)

Dunphy et al (2003) identificam na sua obra cinco factores-chave que estão a instigar mudanças ao nível empresarial. São eles a pobreza, a detenção de riqueza das maiores empresas do mundo desenvolvido, os efeitos negativos da globalização e da industrialização, o insucesso de organismos internacionais e das empresas no combate destas preocupações de distribuição da riqueza e, por último, a legislação imposta pelos governos nacionais está a criar mecanismos que obrigam as empresas a serem mais transparentes quanto à mensurabilidade da sua actividade e inovarem no sentido da sustentabilidade (Dunphy et al, 2003).

Os autores apontam agentes de mudança de dois tipos: externos, relacionados com a globalização e internos relacionados com os valores e práticas incutidas nas organizações.

A globalização implementou no mundo um sistema comercial controlado por grandes empresas. Segundo Dunphy et al “quase $\frac{3}{4}$ do comércio mundial é controlado pelas 500 maiores empresas e 51% das maiores economias mundiais são empresas” o que realça a importância das mesmas para a alteração dos comportamentos para com o

ambiente e sociedade sem que saiam prejudicadas naquilo que em último grau é a sua razão de existir: o lucro. (Dunphy et al, 2003, p. 32 e 33).

O impacto social e ambiental da globalização é outro agente externo de mudança, pois a evolução para um mundo global provocou consequências positivas mas trouxe também impactos nefastos como a degradação ambiental e a privação social. É no combate dos impactos negativos que as acções governamentais e empresariais têm de agir e que são motivadores de mudanças (Dunphy et al, 2003).

No sentido de combater os impactos negativos da globalização surgem medidas e organismos que vão fomentar a concretização de medidas operacionais que terão eco nos governos nacionais e nas empresas. É deste combate e destas medidas que emergem empresas “verdes”, empresas social e ambientalmente responsáveis e que surgem necessidade de demonstrar essas características em *reportings*. São estas acções que incorporam nas empresas a necessidade de serem benfeitoras para o ambiente e para a sociedade como forma de se distinguirem e que adquirirem ou manterem uma imagem positiva (Dunphy et al, 2003).

Internamente a empresa necessita de incorporar nas suas práticas quotidianas a legislação vigente os standards que a sociedade exige a nível social e ambiental para que a sua reputação não sofra danos. Segundo Dunphy et al (2003) “*gerir uma empresa socialmente não responsável tornou-se dispendioso*” e as empresas voltam-se para uma liderança que gere o risco, este aspecto é peremptório para a alteração de comportamentos internos, por outro lado, a importância atribuída por muitas empresas àquele que é o seu capital humano está a conduzir a organizações com políticas de recursos humanos voltadas para a motivação, formação e conhecimento.

A necessidade de adquirir vantagens competitivas é considerada pelos autores como Dunphy et al (2003) um agente de mudança, pois a optimização dos consumos (energéticos, recursos naturais, matéria-prima, etc) e a própria análise do ciclo de produção/consumo reduz a probabilidade de ineficiências a consequentemente a existência de um processo industrial ecológico e eficiente. Os autores consideram também que a cultura de inovação inerente ao capitalismo natural irá produzir a longo prazo vantagens competitivas (Dunphy et al, 2003).

Apresentamos de seguida os resultados da pesquisa realizada por Paulraj (2008) que nos leva à noção de que existem três grandes grupos de motivação para a adopção de comportamentos ambientalmente conscientes.

2.4 DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE: PILAR AMBIENTAL, SOCIAL E FINANCEIRO

Elkington (1994) refere a emergência de estratégias *win-win-win* como uma das principais ferramentas ao serviço das empresas. Estas estratégias passam pela transformação dos stakeholders em clientes, aumentando a transparência associada à actividade da empresa e formando uma relação de abertura com stakeholders mais críticos como grupos ambientalistas e órgãos de comunicação social, que são *opinion makers* essenciais para se fazer passar para outros stakeholders, como a opinião pública, a mensagem correcta sobre a actividade da empresa.

No pilar ambiental encontramos uma necessidade de gerir os recursos a longo prazo, fruto da escassez dos mesmos e de alterações climáticas muitas vezes associadas a catástrofes ambientais.

Ao nível humano a sustentabilidade valoriza as capacidades pessoais e o *know-how*, envolvendo mais os colaboradores no processo de tomada de decisão, dando-lhes portanto mais autonomia e atribuindo-lhes um papel fundamental na capacidade de renovação da organização. São os recursos humanos, o seu envolvimento e alinhamento que permitem a qualquer organização o sucesso da Sustentabilidade Estratégica (Dunphy et al, 2003).

Esta vertente da Sustentabilidade realça ainda o papel da organização no seu meio social, ou seja, a abertura da empresa a instituições, escolas e outros grupos de interesse na sociedade, que a facilitam a integração na mesma e favorecem opiniões positivas.

Muitos gestores associam a implementação de medidas sociais e ambientais como um custo adicional e impeditivo da competitividade da empresa (Peattie, 1999,

Lanoie e Tanguay, 2000; Porter e van der Linde, 1995). Contudo, estudos empíricos apontam para casos de empresas cuja aplicação de medidas regulamentares dedicadas ao ambiente proporcionaram ganhos financeiros, um “*lucro verde*” (Lanoie e Tanguay, 2000). Parece-nos estar perante uma mudança na visão e estratégia empresarial que é notada por Porter e van der Linde (1995): *“Para evitar incorrer nos mesmos erros, os gestores têm de começar a reconhecer a melhoria ambiental como uma oportunidade económica e competitiva, não como um custo irritante ou uma ameaça inevitável. Em vez de aderir a uma perspectiva focalizada na obediência à regulamentação, as empresas precisam de fazer perguntas como O que estamos a desperdiçar? E como podemos engrandecer o valor do cliente? Os pioneiros – as empresas que podem ver primeiro esta oportunidade e que adoptem soluções baseadas na inovação – irão açambarcar grandes benefícios competitivos”*.

A implementação de uma estratégia de sustentabilidade traz várias vantagens. Denota-se a tendência para uma melhor medição de resultados, com a respectiva responsabilização, querendo isso dizer que um relatório de sustentabilidade aponta as ineficiências permitindo aos gestores a melhoria das práticas empresariais e inovação, isto é, possibilidade de criação de valor para os seus stakeholders. (Dunphy et al, 2003).

“Os propósitos de uma empresa são o aumento da riqueza dos accionistas, satisfazer as necessidades dos clientes e stakeholders, criar um valor extraordinário para a sociedade civil e proteger a saúde e segurança humana e o Ambiente. O propósito maior é maximizar valor para todos. Isto implica que as novas soluções sejam baseadas na criação de mais valor do que as outras soluções precedentes fizeram” (Rainey 2006, p. 97). A criação de valor segundo Rainey (2006) é um critério de decisão excelente numa organização inserida num ambiente global e principalmente no contexto da Sustentabilidade Estratégica, porque conduz a gestão em direcção à obtenção de grandes resultados a longo prazo.

Num estudo elaborado pela PwC (Price Waterhouse and Coopers) em 2000² a executivos de empresas sedeadas nos EUA, mais de metade dos entrevistados (52%)

² 2000 Sustainability Survey Report é um estudo de mercado dirigido a executivos de 140 empresas sedeadas nos EUA (resultados em Rainey, 2006, p. 132).

afirmaram ter iniciativas que visam a Sustentabilidade e 17% estão a planear ter esse tipo de iniciativas em três anos. Outro aspecto interessante medido pelo estudo refere-se às razões que levam as empresas a adoptarem uma estratégia sustentável. São elas o aumento da reputação (90%), vantagens competitivas (75%) e redução de custos (73%). Peattie (1999) apresenta dados de um estudo entre multinacionais em que 92% afirmam ter alterado a sua oferta de produtos no sentido de ao encontro de preocupações ambientais, 85% alteraram os seus sistemas produtivos e 78% implementaram alterações ao nível do marketing e comunicação.

A redução de custos em detrimento da qualidade é um dos riscos em que as empresas incorrem face à necessidade de otimizar custos e aumentar a proposta de valor. Este método de redução de custos por mais eficaz que possa parecer, poderá trazer efeitos negativos severos para a organização, atingindo-a nomeadamente na sua reputação, logo no seu valor de mercado. A adopção de uma estratégia de Sustentabilidade permite a identificação de ineficiências e de capacidades internas, permitindo uma melhor gestão dos recursos da empresa. Deste modo e a curto prazo, a Direcção Executiva poderá diminuir os custos e aumentar a proposta de valor.

Segundo David L. Rainey (2006) mediante o desenvolvimento da sustentabilidade estratégica, os custos operacionais poderão ser optimizados recorrendo a (1) redução de perdas e resíduos, (2) aumento da taxa da utilização dos recursos e eficiências, (3) elaboração de processos mais fáceis de apreender e mais eficientes, (4) desenvolvimento de novos produtos e processos com menos dificuldades adjacentes, (5) alinhar a organização para melhorar a eficácia e eficiência, (6) evitar custos futuros associados a correcções, obrigações e seguros.

Porter e van der Linde (1995) alertam no seu artigo “*Green and Competitive, Ending the Stalemate*” que a implementação de “*programas ambientais bem desenhados podem despoletar inovações e baixar o custo total do produto ou melhorar o seu valor*” (Porter e van der Linde (1995)). Muitas empresas que adoptaram programas ambientais conseguiram encontrar formas de aumentar a sua produtividade, inovando aspectos produtivos e optimizando o consumo de recursos (matérias-primas e recursos humanos), tornando assim o investimento em questões ambientais um aspecto fulcral da sua competitividade. Além disso, as necessidades de cumprimento de

regulamentações ambientais, nomeadamente relacionadas com a poluição, motivaram muitas empresas a medirem e monitorizarem os seus desperdícios, contribuindo para a identificação de ineficiências e a sua eliminação (Porter e van der Linde, 1995).

2.5 MOTIVAÇÕES PARA A ADOÇÃO DA UMA ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE

A responsabilidade social e ambiental das organizações foi ganhando cada vez mais respaldo na sociedade e a legislação imposta às empresas acompanhou essa tendência (Paulraj, 2008). A própria acções dos *media* foi aqui importante como reflexo inequívoco de uma alteração de valores que colocavam empresas ambientalmente irresponsáveis na mira de protestos (Demajorovic, 2001).

Porter e van der Linde (1995) encerram no seu artigo algumas críticas a legislações demasiado severas que de alguma forma impediam a inovação e a competitividade, tal como aconteceu nos E.U.A. mas reconhecem que regulamentações mais adequadas às empresas e mais flexíveis são fundamentais para a transição das empresas de uma realidade para outra, ou seja, da passagem para um programa de gestão ambiental.

A regulamentação ambiental é então fundamental para a impelir as empresas a inovar, respeitando a qualidade ambiental e até indicando a forma como esse respeito pode ser incutido na empresa. A implementação de normas ambientais, tal como foi anteriormente dito, auxilia a identificação de ineficiências, alertando as empresas para áreas potenciais de melhorias. Além disso, proporcionou ao mercado uma pressão para que existissem produtos e serviços mais amigos do ambiente, enquanto nivelava o mercado no processo de transição para que uma empresa não ganhasse uma posição dominante face a outra, devido a esta última ter investido mais cedo no sistema de gestão ambiental regulamentar (Porter e van der Linde, 1995; Wilkinson et al, 2001, Paulraj, 2008)

Paulraj (2008) encara a pressão da regulamentação ambiental como o resultado de uma maior consciência da opinião pública e dos consumidores para os assuntos

ambientais. Esta consciência ambiental levou à implementação de regulamentação que inevitavelmente condicionou as empresas no momento e direcção das suas acções ambientais. À semelhança de outros autores como Dunphy et al (2003), Paulraj (2008) admite que a gestão das empresas motivadas pela legislação, apenas se apercebe das vantagens inerentes às práticas ambientais mais tarde, depois de ser impelida a assimilá-las internamente.

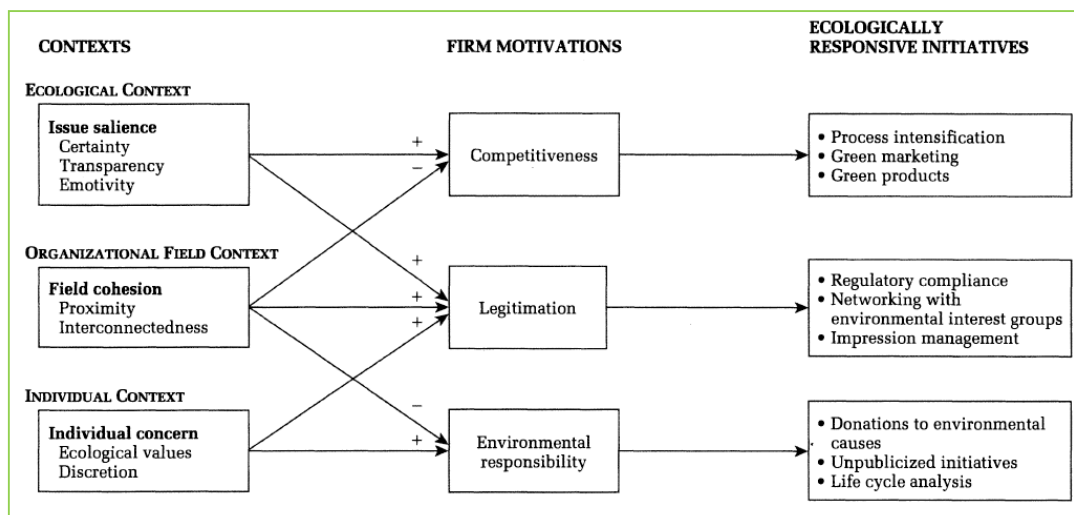
Bansal e Roth (2000) desenvolveram um estudo para a identificação de motivações e as suas dimensões-chave. Para isso, os autores isolaram um conjunto de motivações significativas para que as implicações pudessem ser testadas.

O estudo aborda o carácter antropocêntrico do paradigma vigente nas empresas face a uma abordagem de carácter ecocêntrico. Ou seja, fala de uma abordagem baseada nos interesses do Homem, tendo os recursos naturais à sua inteira disposição em oposição a uma nova abordagem que coloca a natureza como enfoque, sem excluir o Homem, até porque faz parte dela.

O modelo de Bansal e Roth (2000) (cf. Figura 1) realça a importância dos diferentes níveis de análise na identificação das respostas empresariais. Os resultados obtidos mostram que a resposta empresarial está directamente relacionada com os níveis de análise ecológicos, interorganizacionais e individuais.

Apesar de cada motivação ser descrita pelo seu carácter distinto, o seu poder de afectar a resposta ecológica das empresas é fortalecido através das suas interacções. A pesquisa em empresas e no Ambiente requer uma análise multidisciplinar

FIGURA 1 - MODELO DE ANÁLISE DAS MOTIVAÇÕES EMPRESARIAIS E AS SUAS DIMENSÕES-CHAVE



Fonte: Bansal e Roth (2000)

As motivações são a (1) competitividade, que consiste no potencial para a receptividade ecológica para a melhoria da rentabilidade a longo prazo, (2) a legitimação, que é o desejo de uma empresa para melhorar a adequação das suas acções dentro de um conjunto pré-estabelecido de regulamentações, normas, valores ou crenças e a (3) responsabilidade ecológica, que deriva da preocupação da empresa pelas suas obrigações sociais e pelos seus valores.

Segundo os autores diferentes contextos implicam diferentes motivações que não são de natureza única, mas sim mistas, como evidencia o modelo de análise.

O contexto ecológico traduz a dimensão do significado que o assunto ecológico tem para a organização e pessoas que fazem parte delas. Os inquiridos no estudo de Bansal e Roth (2000) sugerem que assuntos significativos são vistos como tendo impacto potencial significativo na rentabilidade da empresa, já que as entidades reguladoras poderão mais frequentemente atribuir multas ou penalizações nessas actividades, e os consumidores estarão mais cientes dos impactos ambientais negativos e por isso menos adeptos da actividade da empresa. Em assuntos de dimensão menor, as partes interessadas dessa empresa serão menos propícias a impor pressões.

No contexto da organização e sector onde a organização está inserida é importante a intensidade e densidade dos laços formais e informais entre os membros do *network* de uma empresa. O contexto da empresa consiste naquelas organizações que no

seu agregado constituem uma área de vida institucional: fornecedores-chave, cliente de recursos e produtos, agências reguladoras, e outras empresas que produzem produtos ou serviços similares. Os dados revelam que a coesão contextual influencia as motivações da empresa. O vínculo dos colaboradores, proprietários, e residentes locais aumentaram a frequência e intensidade das interações, colocando as empresas que operam nesse contexto sob grande observação, o que resulta em preocupações acerca da sua legitimação. Os inquiridos do estudo referido acima, realçaram a necessidade de terem ‘boa vizinhança’.

O terceiro contexto abordado pelos autores refere-se às preocupações individuais e consiste no grau de valorização que os gestores e administradores atribuem ao ambiente e o grau de discrição que possuem para agir em função dos seus próprios valores.

Segundo Bansal e Roth (2000) a primeira conclusão a retirar deste estudo e que foi já referida acima, é que as motivações têm um carácter misto. Não são apenas de carácter ambiental ou de legitimação ou de competitividade. As empresas tomam decisões em prol de iniciativas de responsabilidade social mediante a combinação de motivações.

Um outro dado importante a retirar da investigação destes autores é que a agenda ambiental de uma empresa muitas vezes compete com outras agendas da empresa na obtenção de recursos, por isso as decisões ao nível ambiental relacionam-se com o plano dos investimentos da empresa, que poderá escolher um outro investimento em detrimento da responsabilidade ambiental.

Bansal e Roth (2000) concluíram que a influência das preocupações individuais na responsabilidade ecológica é moderada pelo grau de importância atribuído ao assunto do ambiente. O impacto das preocupações individuais é maior quanto maior for a importância atribuída às mesmas. À medida que as preocupações individuais são materializadas em iniciativas de responsabilidade ambiental, a empresa é adicionalmente motivada por factores de competitividade, de vantagem competitiva.

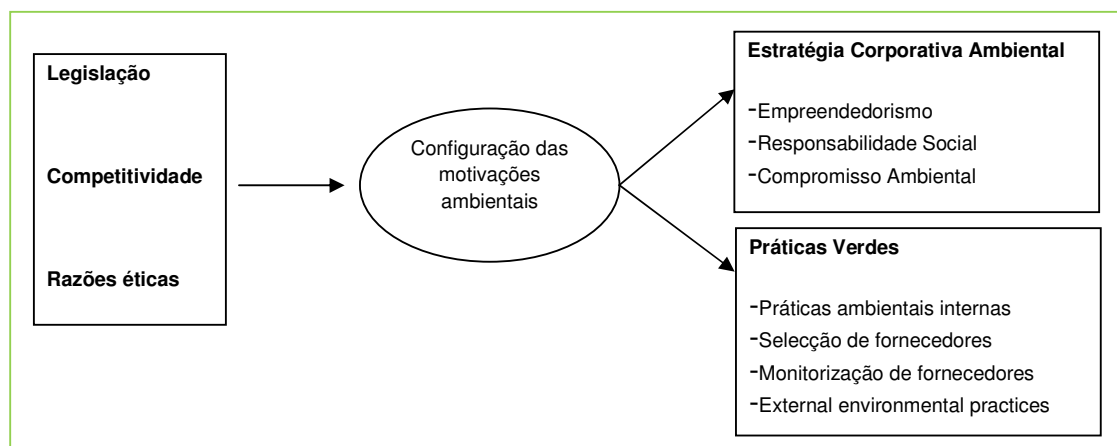
No que se refere ao contexto em que está inserida a empresa, quando a coesão entre os membros de um mesmo sector e seu *network* é baixa, os concorrentes não

reconhecem a resposta ambiental da empresa como uma ameaça. Os concorrentes não respondem às iniciativas, nem estão inclinados a imitá-las. A empresa pode então desenvolver produtos para um nicho estratégico no qual se distingue pela oferta alternativa ecológica. Este interesse mutuo em competitividade e responsabilidade social conduz muitas vezes a inovações que de outro modo estariam á margem da actividade da empresa. As inovações resultam em produtos e processos amigos do ambiente onde existem ganhos de eficiência e de marketing ou que são simplesmente superiores a outros níveis. Por outro lado, os autores concluem que a importância do que assuntos de carácter ambiental têm para as empresas de um mesmo sector, magnifica o efeito da coesão entre empresas e seu *networking*, já que os membros de um mesmo contexto tendem a juntar-se para proteger a legitimação de um sector industrial.

Apesar de Bansal e Roth (2000) concluírem que poucas empresas são motivadas pela responsabilidade ecológica *per si*, sugerem que o discurso ecocêntrico, onde estão presentes as preocupações ambientais, é relevante para os gestores, desde que fundamentado com pesquisa nas empresas e Ambiente.

No sentido de melhor exemplificar as motivações e consequências nas empresas, apresentamos o modelo da Figura 2, que é a base da investigação desenvolvida por Paulraj (2008).

FIGURA 2 – MODELO DE ANÁLISE DAS MOTIVAÇÕES EMPRESARIAIS PARA VACÇÕES AMBIENTAIS



Fonte: Paulraj (2008)

O autor considera que Legislação, Competitividade e Razões éticas são as motivações mais pertinentes para a tomada de acções ambientalmente responsáveis. As entidades reguladoras não só emitem leis como monitorizam a sua aplicação, além disso criam condições para que as empresas ambientalmente conscientes sejam recompensadas pelos seus esforços. No entanto, e como referem Porter e van der Linde (1995), a necessidade de se manterem competitivas é também uma motivação a ter em conta em muitas organizações que decidiram ser pioneiras na implementação de práticas “verdes” ou que simplesmente se vêm na posição de ter de as adoptar para não ficar a trás das organizações pioneiras. Empresas motivadas por razões éticas implementam medidas ambientais por razões de consciência, porque acham que é o que deve ser feito. Estas empresas não têm o intuito directo de gerar riqueza, mas encaram essas medidas como uma oportunidade de se diferenciarem no mercado e de gerarem valor a longo-prazo. Empresas motivadas por valores éticos têm mais apetência por se encaminharem na implementação de práticas ambientalmente responsáveis através da conjugação das motivações de carácter ético, mas também de competitividade.

Verificamos que o autor distingue entre estratégia ambiental e práticas ambientais. Uma estratégia corporativa ambiental deverá, no entendimento de Paulraj (2008) incluir as iniciativas que são vistas como oportunidades e não custos e que têm o seu enfoque em características de empreendedorismo, responsabilidade social e compromisso ambiental, sugerindo um envolvimento mais empresarial que ultrapassa os limites da legislação imposta. As práticas “verdes” incluem ajustamentos internos para execução dos imperativos ambientais, que muitas vezes embocam na eficiência operacional, a selecção e monitorização dos fornecedores, que implica muitas vezes a certificação dos mesmos e funciona também como uma pressão para estes se tornarem também ambientalmente responsáveis.

Paulraj (2008) analisou vários sectores empresariais no sentido de determinar o carácter motivacional da sua estratégia e práticas. Segundo o autor, nas empresas que encaram as preocupações ambientais como parte integrante da sua estratégia corporativa, predominam motivações que combinam as preocupações éticas e de competitividade com a capacidade de estruturar e gerir as iniciativas ambientais. Por outro lado, os resultados desta investigação sustentam ainda a noção de que empresas empenhadas em cumprir os requisitos da regulamentação ambiental focam-se nas suas

práticas ambientais e não prestam grande atenção à sua cadeia de fornecimento, deixando para trás aspectos fundamentais como a inovação em produtos e processos e a gestão do risco.

2.6 CONCLUSÃO

A sociedade global respondeu às alterações que foram ocorrendo no mundo com preocupações ambientais que se relacionam com a escassez de recursos naturais e necessidade de solucionar esses problemas ambientais. As empresas, particularmente as indústrias, são encaradas como parte do problema e, por isso, parte da solução.

Grande parte das empresas dos nossos dias está já consciente dos problemas ambientais e sociais que podem estar adjacentes à sua actividade e não só se limitam a cumprir a legislação ambiental como demonstram ser proactivas na tentativa de solucionar um problema que poderá afectar a actividade da própria empresa.

A sustentabilidade é um conceito que abrange três dimensões: ambiental, social e financeiro. Não se trata de impor às empresas uma actividade em prol de fins não lucrativos, mas, pelo contrário, colocar as empresas a inovar nos seus processos e produtos para que a sua actividade gere valor para as empresas, sem depreciação da qualidade ambiental e social da comunidade local e global.

As empresas enfrentaram várias mudanças de mentalidade e tiveram de lidar com vários desafios que foram colocados ao mundo empresarial que determinaram as suas atitudes face à implementação de acções de cariz sustentável. Existem três grandes grupos de motivações que levam as empresas a implementarem acções sustentáveis: Legislação, Competitividade, Razões éticas. Estas motivações podem combinar-se entre si, dando origem a motivações mistas e dependem do contexto em que as empresas estão inseridas.

Tendo já clarificado o grupo de motivações que impelem as empresas no sentido de práticas e estratégias ambientalmente conscientes e uma vez sistematizada a informação sobre o conceito de sustentabilidade, como algo mais abrangente do que as meras preocupações ambientais iremos, no capítulo seguinte, procurar explicar o

conceito de stakeholders e a sua importância para o sucesso das estratégias empresariais.

CAPÍTULO 3

OS STAKEHOLDERS

CAPÍTULO 3 - OS STAKEHOLDERS

3.1 INTRODUÇÃO

No capítulo anterior encontramos várias referências às vantagens que a sustentabilidade poderá trazer aos stakeholders da empresa. Assim sendo, consideramos relevante dedicar este capítulo à clarificação do conceito de stakeholder, bem como elucidar sobre a importância de satisfação dos seus interesses.

Na secção 3.2 concentramo-nos no conceito de stakeholder definido na literatura. Seguidamente, clarificamos a importância da satisfação dos seus interesses, na secção 3.3. A secção 3.4 apresenta um estudo empírico que sugere aqueles que podem ser os stakeholders-chave quando se trata de uma questão ambiental. Na secção 3.5 analisamos os factores determinantes da pressão exercida pelos stakeholders. A secção 3.6 apresenta o modo de comunicação com stakeholders que as empresas estão a utilizar. O capítulo termina com a secção 3.7, que enuncia as conclusões sobre os temas abordados.

3.2 CONCEITO DE STAKEHOLDERS

Os stakeholders são todas as partes que influenciam de alguma forma a performance da empresa ou são influenciadas de alguma forma pela existência e acção da empresa (Freeman, 1984). Esses stakeholders podem ser clientes, fornecedores, colaboradores, accionistas, a comunidade local ou a sociedade, instituições governamentais ou associações, etc. O interesse associado a cada stakeholder é diferente e isso podemos entender facilmente pela natureza de cada um. Quer isto dizer que uns terão um interesse predominantemente ético, outros, social e outros, financeiro. (González-Benito e González-Benito, 2008; Henriques e Sadosky, 1999)

Encontramos em González-Benito e González-Benito (2008) uma caracterização pormenorizada do que representa um stakeholder para a empresa e,

consequentemente, a importância de existir uma comunicação mais clara e direccionada, que será o Relatório de Sustentabilidade. No artigo destes autores, encontramos dois níveis de stakeholders: os primários e os secundários. Os stakeholders primários são aqueles sem os quais a empresa não pode subsistir (clientes, accionistas, fornecedores, colaboradores, etc) e os stakeholders secundários são aqueles que embora possam influenciar a performance da empresa ou serem influenciados por ela, não representam uma dependência tão grande que faça a empresa depender deles para a sua permanência no mercado (comunicação social, ONGs, etc) (González-Benito e González-Benito, 2008; Bowen, 2000; Henriques e Sadorsky, 1999).

A visibilidade da empresa é um ponto importante na pressão que esta sofre para enveredar por planos e estratégias de sustentabilidade. Empresas maiores e mais visíveis acautelam-se de possíveis danos na imagem recorrendo a planos ambientais (Brown e Flynn, 2008, Bowen, 2000; Henriques e Sadorsky, 1999).

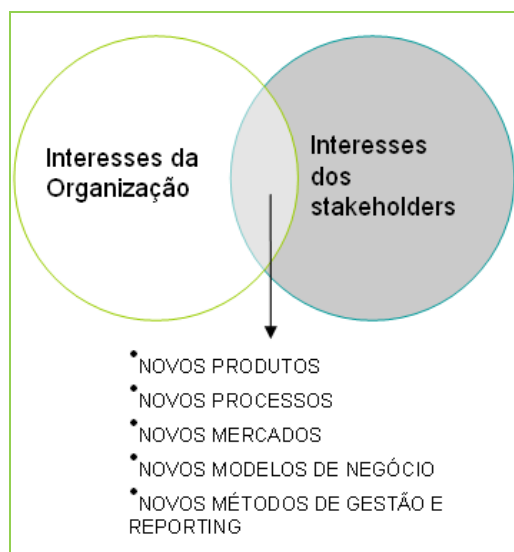
3.3 IMPORTÂNCIA DA SATISFAÇÃO DOS INTERESSES DOS STAKEHOLDERS

David L. Rainey (2006) admite que os stakeholders são cruciais para o funcionamento de uma empresa e por isso o seu entendimento e o esforço para ir ao encontro das suas expectativas são fundamentais para a sustentação do negócio. Uma boa relação com stakeholders e a tentativa de gestão tendo em conta os seus interesses proporciona à empresa uma boa reputação e pode ser determinante até para dar preciosas oportunidades de melhoria e vantagens competitivas. Tal como refere Rainey (2006) *“No ambiente empresarial nos nossos dias em que poderosas posições diferenciadas e vantagens competitivas únicas podem ser ultrapassadas da noite para o dia tornando-se ofertas standard, a derradeira vantagem competitiva pode ser um modelo de negócio superior que inclua todos os seus constituintes e proporcione satisfação total.”*

O esforço de ir ao encontro das expectativas dos stakeholders é uma acção fundamental na estratégia da empresa e que, tal como podemos verificar no diagrama

acima, contribui significativamente para a criação de valor, que por sua vez é o princípio básico da existência da organização (Brown e Flynn, 2008, Gago e Antolín, 2004, Dunphy e tal, 2003). É precisamente este aspecto que é focado por Dunphy et al (2003) quanto refere que “ *é hoje em dia amplamente aceite que o verdadeiro propósito de um negócio é a criação e sustentação de relações de benefício mútuo, especialmente com clientes seleccionados. Igualmente amplamente aceite é a visão de que o cimento que sela relações de sucesso é o fluxo bidireccional de valor – isto é, o cliente retira valor real da relação que se converte em valor para a organização na forma de lucro acrescentado.*” (Dunphy et al, 2003, int.).

FIGURA 3 - VANTAGENS DA SUSTENTABILIDADE ESTRATÉGICA



Fonte: Savitz 2006 (adaptado)

As vantagens da Sustentabilidade resultam precisamente desta comunhão de interesses da organização e dos seus stakeholders, como exemplifica a Figura 3. Quer isso dizer que, provavelmente sem estas vantagens associadas, o ganho ambiental e até social poderiam estar comprometidos, uma vez que uma empresa não sobrevive sem lucro. “*A Sustentabilidade, então, não é simplesmente uma questão de boa cidadania corporativa – ganhar medalhas de bom comportamento por reduzir as emissões nocivas da nossa fábrica ou proporcionar benefícios de cuidados de saúde para os nossos*

colaboradores. Nem é meramente uma questão de ética empresarial – de fazer a coisa certa quando confrontado com um dilema moral específico que aparece no decurso do negócio. Sustentabilidade é sim, um princípio fundamental de gestão inteligente, um [princípio] que passa facilmente despercebido ou é tido como garantido num mundo onde a bottom line financeira é muitas vezes tratada como a única medida de sucesso.” (Savitz, 2006, Int.xiv).

3.4 STAKEHOLDERS-CHAVE EM QUESTÕES AMBIENTAIS

Gago e Antolín (2004) desenvolveram um estudo empírico com o objectivo de identificar a importância dos stakeholders na definição de estratégias ambientais. Através de um questionário dirigido a empresas transformadoras Espanholas, os autores procuraram identificar grupos de stakeholders e a sua relação com as questões ambientais adoptadas pelas empresas.

Para isso agruparam os diferentes stakeholders de acordo com o seu poder ambiental, legitimidade ambiental, urgência ambiental e importância ambiental.

Os resultados obtidos sugerem que o Governo tem maior poder para impor acções ambientais, mais legitimidade para o fazer e que os seus imperativos ambientais são de implementação urgente, recebendo mais atenção e prioridade. Neste estudo, os donos da empresa ficam em segundo lugar quanto ao poder e importância na implementação de acções ambientais, porque quanto a legitimidade e urgência, a comunidade local aparece de seguida ao Governo. A comunidade local tem particular legitimidade para fazer exigências sobre interesses ambientais e demanda rapidez de resposta quando sente que os seus direitos não estão a ser respeitados.

Os clientes constituem um grupo com poder e importância devido à influência das suas decisões de compra., uma vez que estas têm um efeito directo no desempenho da empresa. No entanto, a sua legitimidade e urgência no que respeita a questões ambientais é mais baixa do que no caso de outros stakeholders como a comunidade global e as gerações futuras.

Entre todos os stakeholders, são os fornecedores quem parecer ter um papel de menos importância no que respeita a exigências ambientais e respectiva influência junto da gestão das organizações.

Os colaboradores e as associações empresariais ocupam posições médias quanto às dimensões analisadas.

Os resultados do estudo de Gago e Antolín (2004) indicam antes de mais que a análise de stakeholders de um modo geral pode demonstrar-se imprecisa quando não enquadra os stakeholders face ao assunto em causa. Quer isto dizer, que a influência dos stakeholders na gestão de uma empresa, depende do assunto em discussão.

3.5 DETERMINANTES DA PRESSÃO EXERCIDA POR STAKEHOLDERS

González-Benito & González-Benito (2008) investigaram sobre as variáveis que encontraram na literatura como sendo as mais determinantes para percebermos a relação entre essas determinantes e as pressões dos stakeholders percebidas pelas empresas. Os autores analisam as seguintes determinantes: (1) dimensão da empresa, (2) internacionalização, (3) localização geográfica, (4) posição na cadeia de fornecimento, (5) sector industrial, (6) valores dos gestores da empresa e a sua correlação com a pressão exercida pelos stakeholders.

FIGURA 4 – PRESSÃO NÃO-GOVERNAMENTAL PERCEPCIONADA

Dependent variable: perceived nongovernmental pressure							
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Constant	-0.084 (0.346)	-0.230 ⁺ (0.055)	-0.110 (0.477)	0.122 (0.642)	-0.104 (0.248)	0.000 (1.000)	-0.177 (121)
Size	0.000 ⁺ (0.099)	—	—	—	—	—	ns
Internationalization	—	0.365* (0.016)	—	—	—	—	0.281 ⁺ (0.052)
Location (distance to towns)	—	—	0.073 (0.419)	—	—	—	ns
Position in the supply chain (proximity to consumers)	—	—	—	-0.074 (0.628)	—	—	ns
Chemical sector	—	—	—	—	0.306* (0.048)	—	ns
Environmental awareness	—	—	—	—	—	0.331** (0.000)	0.314** (0.000)
R ²	0.015	0.031	0.004	0.001	0.021	0.110	0.128
F	2.742 ⁺ (0.099)	5.938* (0.016)	0.657 (0.419)	0.235 (0.628)	3.962* (0.048)	22.674** (0.000)	13.424** (0.000)

Table 5. Regression of perceived nongovernmental pressure on determinant factors
⁺⁺*p* < 0.01; ⁺*p* < 0.05; ^{*}*p* < 0.10.
p values in brackets; ns = not significant.

Copyright © 2008 John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment
Bus. Strat. Env. (2008)
DOI: 10.1002/bse

Fonte: González-Benito & González-Benito (2008)

Da análise dos dados da Figura 4, González-Benito & González-Benito (2008) concluem que as empresas sentem grande pressão dos stakeholders não governamentais quando fazem parte de multinacionais, são de grande dimensão, competem em sectores de elevado risco ambiental e têm gestores ambientalmente conscientes.

FIGURA 5 – PRESSÃO GOVERNAMENTAL PERCEPCIONADA

Dependent variable: perceived governmental pressure							
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Constant	0.021 (0.813)	0.152 (0.206)	0.163 (0.289)	0.171 (0.513)	-0.104 (0.248)	0.000 (1.000)	-0.177 (121)
Size	0.000 (0.679)	—	—	—	—	—	ns
Internationalization	—	-0.242 (0.112)	—	—	—	—	-0.296* (0.049)
Location (distance to towns)	—	—	-0.109 (0.228)	—	—	—	ns
Position in the supply chain (proximity to consumers)	—	—	—	-0.105 (0.495)	—	—	ns
Chemical sector	—	—	—	—	0.306 ⁺ (0.080)	—	ns
Environmental awareness	—	—	—	—	—	0.186* (0.011)	0.204** (0.005)
R ²	0.001	0.014	0.008	0.003	0.017	0.110	0.055
F	0.172 (0.679)	2.555 (0.112)	1.464 (0.228)	0.467 (0.495)	3.103 (0.080)	22.674* (0.011)	5.301** (0.006)

Table 6. Regression of perceived governmental pressure on determinant factors
⁺⁺*p* < 0.01; ^{*}*p* < 0.05; ⁺*p* < 0.10.
p values in brackets; ns = not significant.

FONTE: GONZÁLEZ-BENITO & GONZALÉZ-BENITO (2008)

A Figura 5 sugere que as empresas que se apercebem de mais pressão de organismos governamentais e entidades reguladoras são aquelas que tendem a competir em sectores de risco ambiental, tem administradores ambientalmente conscientes, mas sem ligações a grupos internacionais.

Para além disso, os autores conseguem obter outras conclusões relevantes. A pressão dos stakeholders percebida pelas empresas não depende unicamente das pressões existentes, mas também do próprio esforço da empresa e a sua pré-disposição para a percepção dessas pressões.

Este estudo é importante nas opções e atitudes a tomar face às questões ambientais associadas às empresas. Vejamos que, por exemplo, uma empresa poderá influenciar a pressão sofrida por parte dos stakeholders pela promoção ou não promoção da sua pertença a uma multinacional. Além disso, o estudo em causa indica que devido ao facto de os administradores serem influenciados pelas suas crenças pessoais, podem ter diferentes percepções face a uma mesma questão ambiental. Assim sendo, González-Benito & González-Benito (2008) realçam a importância da recolha de dados objectivos sobre a intensidade e potencial consequências da pressão dos stakeholders na definição das estratégias empresariais.

3.6 COMUNICAÇÃO COM STAKEHOLDERS

A importância dos stakeholders para as opções estratégicas das empresas gera necessidades de comunicação com estes grupos de interesse. Nos dias de hoje são muitas as empresas em países industrializados que têm um Relatório de Sustentabilidade (Haddock-Fraser e Fraser, 2008). Este documento tornou-se uma ferramenta privilegiada de comunicação e contabilização de custos e benefícios que chega mais facilmente a todos os stakeholders e não apenas aos accionistas. Cada vez mais a chamada Triple Bottom Line aparece como um meio de medir resultados e o Relatório de Sustentabilidade é uma ferramenta bastante útil, no sentido em que vai muito mais além da avaliação da performance financeira e prestação de contas apresentada no Relatório e Contas (Dunphy et al 2003).

Empresas de grande dimensão são aquelas que mais recorrem a este documento e forma de comunicação com stakeholders. Além disso, existem alguns sectores mais relacionados com a temática energética e consumo de água que terão motivações mais directas para a publicação de um Relatório de Sustentabilidade, mas a existência desta ferramenta em empresas com motivações menos directas é apontada como uma consequência do crescente interesse publico na actividade das empresas, e na sua necessidade de conhecer onde é que estão a ser feitos os investimentos e quais os benefícios financeiros, sociais e ambientais que advêm da actividade da empresa. Por outro lado, existe um factor igualmente importante como forma de pressão no sentido da apresentação de resultados, trata-se da exposição aos meios de comunicação social, que motivam atenções redobradas por parte de entidades ambientais e da opinião pública (Haddock-Fraser e Fraser, 2008; Kolk et al, 2001).

Um Relatório de Sustentabilidade olha para o capital em sentido lato, considerando para análise elementos como os colaboradores, os indicadores económicos, impactos económicos, sociais e ambientais, a política de compras, a riqueza gerada, o emprego gerado, etc. Estes elementos considerados no Relatório revelam a existência de preocupações com a medição e controle de factores de ordem não só financeira, mas também social e ambiental, transportando os stakeholders para a realidade de uma organização voltada para a criação de valor e atractiva ao investimento e recursos humanos. Os accionistas e investidores procuram hoje em dia algo mais do que o aspecto financeiro da performance da empresa. Os seus factores de escolha estão cada vez mais relacionados com a reputação e performance a longo-prazo da sustentabilidade social e ecológica (Dunphy et al 2003, p.73 e ss).

Spence (2007) apresenta um estudo a 25 empresas do Reino Unido que tinham apresentado até 2004 um documento de reporte social e ambiental e conclui que o público-alvo mais pertinente destes documentos são investidores e colaboradores e que esta ferramenta de comunicação permite à empresa a criação de uma imagem positiva perante investidores dando sinais claros de uma estratégia de gestão do risco, enquanto comunica internamente, para os seus colaboradores, aqueles que são os valores da organização. Paradoxalmente, embora alguns gestores tenham admitido que muitas vezes os Relatórios são usados como ferramenta de Marketing, existem por parte dos

mesmos algumas dúvidas quanto ao seu efeito nos clientes e mais concretamente nas vendas (Spence 2007).

O que se pretende dizer é que o Relatório de Sustentabilidade se concentra em bens intangíveis cuja importância é essencial para a empresa. Os stakeholders, nomeadamente os investidores necessitam não só de obter informação credível e organizada sobre os aspectos financeiros, mas também de elementos mais difíceis de reportar mas de importância crucial para o cálculo do risco (Dunphy et al 2003).

Esta ferramenta de diagnóstico permite a identificação de um problema antes de este aparecer à organização como tal, fomentando na empresa uma cultura fundamental de acção em vez de reacção, o que nos dias de hoje se verifica ser determinante num mundo global e em constante transformação (Savitz, 2006).

3.7 CONCLUSÃO

Este capítulo concentra-se na definição de stakeholder e na sua importância no âmbito das opções estratégicas de uma empresa.

Os stakeholders são todos os indivíduos ou grupos de indivíduos que são afectados pela actividade da empresa ou podem afectar a actividade da empresa. Tendo presente esta definição, percebemos facilmente a importância que os stakeholders têm quando se trata das decisões empresariais, mais concretamente, percebemos que as suas necessidades e expectativas deverão ser consideradas naquilo que são as decisões basilares de uma empresa.

Face a um determinado assunto, existem stakeholders mais importantes do que outros e no caso da definição de estratégias e implementação de práticas social e ambientalmente conscientes, o Governo e as agências reguladores funcionam como o grupo de stakeholders que mais influencia a gestão das empresas.

Existem empresas mais susceptíveis de pressão do que outras. De um modo geral, concluímos que empresas mais conhecidas junto do consumidor final, portanto mais visíveis, são mais sujeitas a pressões de ordem ambiental e social. A pressão

percepcionada pelas empresas depende de factores como (1) dimensão da empresa, (2) internacionalização, (3) localização geográfica, (4) posição na cadeia de fornecimento, (5) sector industrial, (6) valores dos gestores da empresa.

A importância dos stakeholders e as pressões exercidas sobre as empresas fizeram com que fossem criadas condições para uma comunicação mais eficaz de resultados ao nível da sustentabilidade, que se materializa no relatório de sustentabilidade.

Este capítulo encerra a análise teórica dos conceitos base desta dissertação. O capítulo seguinte irá expor a metodologia e questões de investigação.

PARTE II

CAPÍTULO 4

QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

CAPÍTULO 4 - QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

4.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo iremos apresentar as questões de investigação a que esta tese pretende responder e a metodologia que orientou a condução da investigação empírica.

Na secção 4.2 encontramos as questões de investigação, seguidas do modelo utilizado na investigação, na secção 4.3. A secção 4.4 é dedicada à metodologia subjacente à presente tese.

4.2 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

As questões de investigação são determinantes da estratégia da investigação. Note-se que, de facto, os objectivos e a formulação das questões, condicionam o tipo de dados a recolher e, genericamente, o tipo de metodologia a adoptar. Ao definirmos as questões de investigação, conseguimos delimitar os conceitos a estudar, os dados que se relacionam com esses conceitos e deve ser recolhidos, para que o enfoque seja mais claro e os objectivos mais facilmente concretizados.

O objectivo genérico ou questão global de investigação desta tese é compreender as motivações da empresa para a adopção de uma estratégia baseada na Sustentabilidade. Assim, este projecto de investigação visa compreender o modo como são aplicados os conceitos abordados pela teoria da sustentabilidade em situações reais e concretas, como no caso da empresa estudada – a Corticeira Amorim, SG.P.S., S.A..

Este objectivo genérico desmultiplica-se noutras questões que visam compreender aspectos como as percepções de stakeholders internos e externos e as implicações da estratégia de sustentabilidade na actuação da empresa em relação aos seus stakeholders externos e nas suas práticas internas.

Neste contexto, a questão de investigação central desta dissertação é a seguinte:

Porque adoptam as empresas estratégias de sustentabilidade e como se traduzem essas estratégias nas suas empresariais?

Para melhor analisar melhor a questão de investigação genérica desta, ela foi desmultiplicada nas quatro seguintes questões adicionais:

QI.1- Quais são as motivações genéricas para a adopção de uma estratégia de sustentabilidade?

QI.2- Qual é e como se traduz a importância dos stakeholders na definição da estratégia de sustentabilidade da empresa?

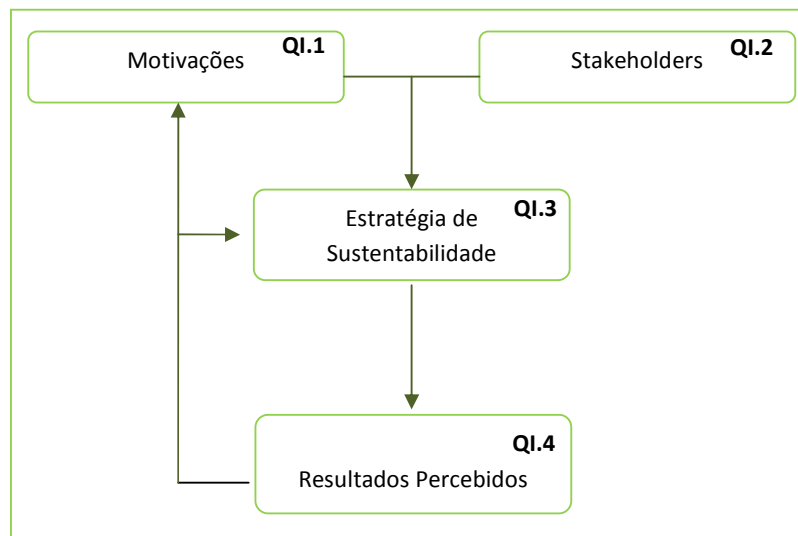
QI.3- Como se traduzem as motivações de sustentabilidade da empresa nas suas estratégias e práticas empresariais?

QI.4 – Quais são as percepções dos gestores da empresa quanto ao impacto desta estratégia na empresa e nos seus stakeholders?

4.3 MODELO DE ANÁLISE

Com base na revisão da literatura e de forma a darmos resposta às questões de investigação, propomos nesta secção o seguinte modelo de análise:

FIGURA 6 - MODELO DE ANÁLISE



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Neste modelo partimos de dois conceitos fundamentais para a estratégia de Sustentabilidade: Motivações e Stakeholders. Este ponto de partida irá clarificar o modo como se chega a uma estratégia desta natureza e como os seus resultados são importantes para a sua validação e evolução.

O modelo espelha desde logo a relação entre as motivações, os resultados e a execução da estratégia. Em primeiro lugar, pretendemos conhecer que tipo de motivações que levam à adopção de estratégias de sustentabilidade nas empresas. O modelo de análise sugere que, pelo menos parcialmente, as motivações da empresa podem ser condicionadas pelo papel e relevância dos stakeholders. Por exemplo, admitimos que a empresa desenvolva acções com maior importância relativa para os stakeholders mais importantes de forma a melhorar o relacionamento com eles.

Encontramos reflexo desta visão, na literatura mais concretamente em David L. Rainey (2006), que concorda com o papel central dos stakeholders e das suas expectativas para a sustentação do seu negócio de uma empresa. O modelo sugere ainda que as motivações da empresa e o papel dos stakeholders condicionam o tipo de objectivos e estratégias de sustentabilidade definidos pela empresa e a forma como essas estratégias são implementadas. Verificamos este tipo de dinâmica no estudo de Paulraj (2008) apresentado na revisão teórica, em que empresas motivadas por preocupações ambientais e sociais aprofundavam a sua estratégia na direcção da sustentabilidade, enquanto empresas focadas em outras motivações se limitavam a cumprir a legislação.

Finalmente, a forma como os resultados dessas estratégias são percebidos pelos gestores da empresa poderá influenciar o reforço ou alteração das motivações da empresa em relação à estratégia de sustentabilidade, bem como a manutenção ou alteração das estratégias concretas a desenvolver na empresa.

4.4 METODOLOGIA

Optamos pela adopção de uma metodologia qualitativa, com o objectivo de traduzir as realidades sociais por via de relatos de experiências face aos fenómenos em estudo. A metodologia qualitativa demonstra-se importante para a compreensão dos fenómenos humanos e respectivos significados. Dentro da metodologia qualitativa esta tese optou por abordar um estudo de caso, assente na intersecção de teoria e dados empíricos. Nas subsecções seguintes iremos apresentar as opções metodológicas que estiveram na base da investigação empírica e o modo como foram analisados os dados recolhidos.

4.4.1 DETERMINANTES DA INVESTIGAÇÃO

Para além das questões de investigação, que tiveram impacto directo na adopção do estudo de caso, o tempo disponível para a realização do projecto de investigação foi claramente o factor com maior impacto na metodologia adoptada. O

tempo disponível para o projecto ditou a escolha de um único estudo de caso. De facto, a necessidade de gestão de tempo condicionou algumas decisões da estratégia de investigação para que se conseguisse obter num intervalo temporal curto, matéria empírica e teórica relevante para os temas abordados, levando a uma escolha do caso a estudar de forma a assegurar a sua relevância e potencial de aprendizagem face aos temas em estudo.

Definidos os determinantes da opção pelo estudo de caso na investigação empírica desta tese, apresentam-se agora de forma detalhada as opções metodológicas.

4.4.2 METODOLOGIA QUALITATIVA: ESTUDOS DE CASO

O Estudo de caso é umas das formas do investigador construir conclusões no âmbito das ciências sociais. Foi utilizado pela primeira vez pela Universidade de Harvard e é ainda hoje aplicado para que os alunos discutam e cheguem a conclusões a partir de casos reais (Yin, 2005).

O estudo de caso tem a característica de permitir o aprofundamento da investigação de elementos como famílias, grupos ou mesmo organizações (Yin, 1994), como é o caso da empresa que serviu de caso de estudo. Dado que se pretendia estudar a forma como as questões da sustentabilidade são interpretadas pelos gestores e traduzidas e avaliadas nas práticas empresariais, o estudo de caso parece ser uma metodologia adequada para esse efeito.

Optamos pelo estudo de um caso através da recolha de dados empíricos e de pesquisa teórica. O estudo de caso procura a interpretação contextualizada de relações entre diversos factos e a sua respectiva análise. De facto, tal como se procurou explicar nos capítulos anteriores e espelhar no modelo de análise, a estratégia de sustentabilidade da empresa não pode ser entendida fora do seu contexto de negócio, nomeadamente em termos dos factores legais, económicos e sociais que condicionam o desempenho da empresa. Num nível mais próximo, a relação da empresa com os seus stakeholders internos e externos é também apontada na literatura como um aspecto cada vez mais relevante na definição de estratégias mais sustentáveis. Assim, o estudo de caso parece uma metodologia adequada para estudar as estratégias de sustentabilidade da empresa e

de a relacionar com as dimensões internas e externas da sua definição e execução. Por outro lado, uma vantagem dos estudos de caso face a outros métodos é permitir uma descrição rica de uma situação de gestão, baseada em mais do que uma fonte, permitindo o confronto dos dados assim obtidos, avaliando a sua consistência (Yin 1994).

4.4.3 SELECÇÃO DO CASO

Explicamos já a que a necessidade de gestão do tempo foi fundamental para a decisão de escolha de um só caso, tendo sido premente que esse caso fosse bastante exemplificativo dos temas abordados.

A nossa escolha recaiu sobre a Corticeira Amorim S.G.P.S.,S.A, dada a relevância que as questões ambientais assumem na empresa devido à enorme dependência do seu negócio dum recurso natural – a cortiça. Por outro lado, a Corticeira Amorim é a primeira e única empresa do seu sector com relatório de sustentabilidade publicado. Finalmente, o facto da autora deste projecto de investigação ser colaboradora da empresa facilitou o acesso aos dados necessários à sua execução.

Admite-se que as conclusões poderiam ser condicionadas pela ligação laboral da autora à empresa estudada. O observador e colaborador da empresa pode provocar alterações no comportamento dos observados, restringindo a espontaneidade dos mesmos (Burgess 1984). No entanto, esta limitação foi identificada à partida e tentamos contornar o problema com a marcação das entrevistas por via do Gestor para o Desenvolvimento Sustentável Corporativo, sem referir a ligação da entrevistadora à empresa. Adicionalmente, recorreu-se ao envio prévio das questões, para que fossem preparadas sem essa possível condicionante. Adicionalmente, a utilização dum modelo de análise fundado na revisão da literatura facilitou uma análise sistemática dos dados, minimizando os eventuais impactos negativos dessa ligação.

4.4.4 RECOLHA DE DADOS

George e Bennett (2004) realçam a importância de uma recolha de dados que revele como os mesmos foram gerados e obtidos. É o que se expõe de seguida. A investigação foi desenvolvida com recurso a fontes como: entrevistas, observação directa, documentos internos da empresa, sítios na Internet e imprensa escrita. Entre as fontes utilizadas, salientam-se pela sua importância duas grandes fontes de informação: as entrevistas e o relatório de sustentabilidade.

A utilização de fontes de dados múltiplas é uma das vantagens associadas aos estudos de caso por vários autores (Bonoma, 1985; Eisenhardt, 1989; Yin, 1994) por permitir o conhecimento profundo e holístico sobre as entidades ou fenómenos a estudar. Por outro lado, a utilização de fontes múltiplas é também associada a uma maior credibilidade, uma vez que permite triangular os dados recolhidos e dar maior substância às conclusões produzidas na investigação (Eisenhardt, 1989).

Um factor essencial para que as entrevistas possam contribuir efectivamente para os objectivos de investigação tem a ver com o potencial dos entrevistados como informantes. Como refere Yin (1994), os entrevistados não devem ser meros respondentes, mas devem ser capazes de informar sobre aquilo que se pretende investigar. Nesse sentido, procuramos entrevistar colaboradores com responsabilidade ao nível da definição dos objectivos e da implementação da estratégia da empresa. Por outro lado, pretendia-se que fossem também capazes de revelar a dimensão externa da estratégia da sustentabilidade, exprimindo a sua percepção sobre as motivações, influências e objectivos da estratégia de sustentabilidade em clientes e outros stakeholders externos. Considerando esses critérios foram entrevistados os gestores seguintes: Jorge Peixoto, director geral da Amorim Florestal; Vítor Ribeiro, director geral da Amorim & Irmãos; Jorge Santos, director geral da Amorim Revestimentos; Paulo Oliveira, director geral da Amorim Cork Composites e Paulo Bessa, gestor para o Desenvolvimento Sustentável Corporativo da Corticeira Amorim, S.G.P.S., S.A.

4.4.5 ANÁLISE DE DADOS

Para Yin (1994), a existência de uma estratégia de análise de dados é essencial à qualidade da investigação. Uma estratégia possível é fundar essa estratégia nas proposições teóricas em que se basearam os objectivos, questões e estratégia da investigação. Como já se referiu anteriormente, as questões de investigação orientaram a recolha e análise dos dados, permitindo dar relevância a uns e ignorar outros.

No sentido de analisar as motivações da empresa e perceber as suas implicações, elaboramos um guião de entrevista (anexo I), aplicado a todos os entrevistados, integrando questões que permitissem recolher dados relevantes aos temas da investigação e responder às questões de investigação. A tabela 3 ilustra a ligação dos elementos do modelo de análise e as questões formuladas no guião da entrevista.

TABELA 3 – SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS RECOLHIDOS

VARIÁVEIS DO MODELO	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	QUESTÕES DA ENTREVISTA
Motivações	Q1.1: Quais são as motivações da empresa para a adopção da estratégia da sustentabilidade?	Q1 e Q3
Stakeholders	Q1.2: Qual é e como se traduz a importância dos stakeholders na definição da estratégia de sustentabilidade da empresa?	Q10 e Q11
Estratégia de sustentabilidade	Q1.3: Como se traduzem as motivações de sustentabilidade da empresa nas suas estratégias e práticas empresariais?	Q2 e Q4
Resultados percebidos	Q1.4: Quais são as percepções dos gestores da empresa quanto ao impacto desta estratégia na empresa e nos seus stakeholders?	Q5, Q6, Q7, Q8 e Q9

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Por um lado, esta ligação facilitou a recolha sistemática de dados, garantido que nenhum tópico relevante ficasse esquecido no processo de entrevistas. Por outro lado, permitiu também a análise sistemática dos dados recolhidos, já que estes foram categorizados e associados a cada uma destas componentes, permitindo a sua discussão

posterior no capítulo 5. Assim, as questões 1 e 3 da entrevista visam explorar as motivações inerentes à adoção da estratégia de sustentabilidade por parte da empresa em estudo. As questões 2 e 4 (em conjunto com os relatórios publicados) explicam a forma como a estratégia está a ser desenvolvida e implementada. Os resultados obtidos foram explorados nas questões 5, 6, 7 e 9, enquanto as vantagens e desvantagens foram abordadas na questão 8. O interesse dos stakeholders foi o tema das questões 10 e 11.

A análise dos relatórios de sustentabilidade foi fundamental para verificar a sua consistência com dados recolhidos durante as entrevistas e evidenciar as motivações enunciadas, a forma como a estratégia está a ser aplicada e as dimensões da sustentabilidade mais importantes para a empresa.

4.5 CONCLUSÃO

Neste capítulo, procurou-se clarificar as opções metodológicas assumidas nesta tese, de forma a permitir o leitor avaliar a adequação das metodologias e a qualidade dos resultados assim produzidos. A concretização de todas as fases descritas neste capítulo orientou o desenvolvimento do estudo de caso apresentado no próximo capítulo.

CAPÍTULO 5

APRESENTAÇÃO DO CASO: CORTICEIRA AMORIM

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DO CASO: CORTICEIRA AMORIM

5.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o estudo de caso seleccionado – a estratégia de sustentabilidade da empresa Corticeira Amorim, S.G.P.S., S.A.. O capítulo inicia-se com a apresentação da empresa (secção 5.2), pois entendemos que sem esse enquadramento global adequado não seria possível proceder compreender a sua estratégia de sustentabilidade. O caso focalizar-se em aspectos da empresa ligados à estratégia de sustentabilidade.

Na secção 5.3 debruçamo-nos na relação da empresa com a Natureza. A secção 5.4 analisa alguns aspectos da relação da Corticeira Amorim com os seus stakeholders e de seguida apresentamos as práticas de sustentabilidade que encontramos na empresa. A secção 5.6 tem os resultados percebidos.

5.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Corticeira Amorim é uma das maiores empresas portuguesas, emprega cerca de 3.500 pessoas e baseia a sua actividade na transformação de cortiça para várias aplicações. A sua presença mundial é bastante diversificada, tendo unidades produtivas e comerciais espalhadas por todo o mundo, como mostra a Figura 7. O volume de vendas em 2008 foi de 468.289.000 €, tendo apresentado lucros líquidos de 6.153.000 €, dos quais cerca de 80% são investidos em R&D.

FIGURA 7 - PRESENÇA MUNDIAL DA CORTICEIRA AMORIM



FONTE: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2007, P.16

Esta empresa foi das primeiras organizações Portuguesas a ser internacionalmente reconhecida pelas suas práticas de sustentabilidade. O Relatório de Sustentabilidade de 2006 “foi distinguido pela *Corporate Register* como um dos três melhores do mundo na categoria *Openness and Honesty*, ou seja, abertura e transparência da política de desenvolvimento sustentável.” (Jornal SOL, edição on-line, 05/03/2007).

A análise dos Relatórios de Sustentabilidade da Corticeira Amorim é esclarecedora quanto ao empenho da empresa em respeitar o ambiente e, ao mesmo tempo remunerar o investimento. Este empenho é desde logo notório na Missão, Desafio estratégico e Valores, onde a “harmonia com a Natureza” está na base de uma actividade totalmente virada para o mercado e para a criação de valor.

5.2.1 MISSÃO, DESAFIO ESTRATÉGICO E VALORES

A missão da Corticeira Amorim é acrescentar valor à matéria-prima (cortiça), de forma integrada e global, suportando as actuais aplicações com competitividade e diferenciação e desenvolvendo novos produtos em perfeita harmonia com a Natureza.

A empresa define como seu desafio estratégico remunerar o capital investido de forma adequada e sustentada, com factores de diferenciação a nível do produto e do serviço e com colaboradores de espírito ganhador.

No que respeita aos valores corporativos, a Corticeira Amorim define: (1) a orientação para o mercado promovendo a satisfação e fidelização do cliente; (2) a criação de valor melhorando continuamente o desempenho, nomeadamente através da investigação e da inovação; (3) a responsabilidade, respeitando princípios de desenvolvimento – económico, social e ambiental – sustentável; (4) a motivação dos recursos humanos, criando condições para o sucesso da organização.

5.2.2 ESTRUTURA ORGANIZATIVA

A Corticeira Amorim divide-se em 3 macroáreas, como demonstra a figura 8.

FIGURA 8 - MODELO ORGANIZATIVO DA CORTICEIRA AMORIM, S.G.P.S., S.A.



FONTE: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2007, P. 23

As 3 macroáreas da empresa são a Amorim Natural Cork, dedicada à matéria-prima e às rolhas; a Amorim Cork Composites, ligada a aplicações como Revestimentos e Isolamentos, mas também à combinação da cortiça com outros materiais, num desafio constante de desenvolver soluções técnicas, e finalmente, a Amorim Cork Research que se dedica à pesquisa de novas aplicações e analisa formas de incrementar a qualidade da cortiça.

A empresa afirma que este modelo de negócio, implementado em 2007, *“garante uma mais eficiente gestão integrada da cadeia de valor da cortiça e potencia sinergias, partilhando-as por todas as áreas de actuação, numa perspectiva de longo prazo, garantindo-se o equilíbrio entre o controlo estratégico e a autonomia/iniciativa operacional.”* (Relatório de Sustentabilidade 2007, p. 22).

5.3 RELAÇÃO COM A NATUREZA

O respeito pela Natureza e a necessidade de gestão das áreas florestais dedicadas ao montado de sobreiro é uma responsabilidade intrínseca à empresa até porque disso depende a sua própria actividade. A cortiça é uma matéria-prima natural proveniente da “casca” do sobreiro, cujo descortiçamento acontece de 9 em 9 anos depois deste atingir a sua maturidade, isto é, cerca de 25 anos após a sua plantação. A figura 9 apresenta a distribuição do montado de sobreiro no mundo.

FIGURA 9- DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DO MONTADO DE SOBRO

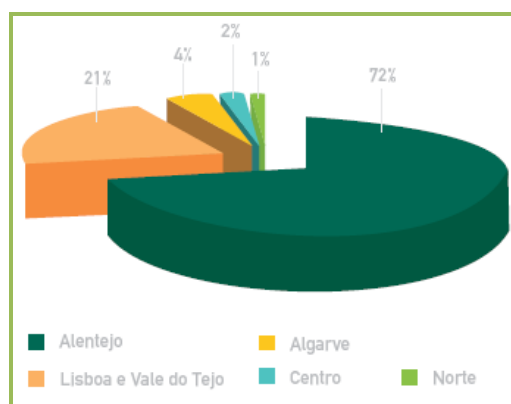


FONTE: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DE 2006, P.12

Como facilmente se percebe, o montado de sobre encontra-se predominantemente na bacia do mediterrâneo em zonas mais desfavorecidas. A indústria corticeira tem um papel económico fundamental nestas regiões

Na figura 10 constatamos que existe uma forte presença de sobreiros no território Português, especialmente no Alentejo. Assim, percebemos que, com os conhecidos problemas de desertificação, a actividade ligada à indústria corticeira é um dos principais motores de desenvolvimento dessa zona.

FIGURA 10- PRODUÇÃO DE CORTIÇA EM PORTUGAL



FONTE: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DE 2006, P.12

A exploração económica do montado de sobre baseia-se principalmente na necessidade de matéria-prima da indústria rolheira. No entanto, note-se que esta matéria-prima com destino a rolhas é obtida apenas a partir do terceiro descortiçamento, após cerca de 52 anos desde a plantação. Isto quer dizer que a exploração do montado de sobre é um investimento a longo prazo que requer uma boa gestão florestal para que possa trazer remuneração do investimento. Os dois descortiçamentos anteriores, embora não sendo próprios para a transformação em rolhas de cortiça natural, servem outros propósitos. A matéria-prima resultante de primeiros e segundos descortiçamentos é transformada em granulado pela Corticeira Amorim, dando origem a outros produtos fornecidos pela empresa, nomeadamente subpavimentos, revestimentos e isolamentos, produtos da macroárea Amorim Cork Composites.

Dados obtidos junto da empresa referem que o montado de sobreiro tem uma grande importância para a preservação ambiental, nomeadamente 24 espécies de répteis e anfíbios, 160 espécies de pássaros e 37 mamíferos. Além disso, é responsável pelo combate à desertificação e fixação no solo de material orgânico que reduz a erosão e aumenta a retenção de água. Este aspecto é extremamente interessante porque o montado existente na Tunísia é apontado como o grande responsável pela barreira contra a propagação do Sahara. Por outro lado, note-se que a actividade corticeira é responsável pela criação e manutenção de um volume de emprego significativo em zonas especialmente desfavorecidas. Dados de um relatório da WWF apontam que cerca de 100.000 pessoas são dependentes da cortiça como fonte de rendimento.

Segundo o Relatório de Sustentabilidade de 2007, a área mundial de floresta de sobreiro é de 2,3 milhões de hectares, da qual são produzidas 340 mil toneladas de cortiça no valor de 1700 milhões USD. Esta actividade permite fazer uma retenção de CO₂ de 14,4 milhões de toneladas (ver Figuras 8 e 9). Adicionalmente, a Corticeira Amorim revela dados importantes no que respeita ao montado de sobreiro para a retenção de Dióxido de Carbono. A empresa constata que em 2006 o montado de sobreiro reteve cerca de 4.8 toneladas de CO₂, que representa 5% do total de emissões de Portugal. Comparativamente, a Corticeira Amorim realça que o número total de rolhas de cortiça colocadas no mercado em 2006 correspondeu a uma fixação de CO₂ de mais de 25.000 toneladas.

De acordo com os gestores da empresa entrevistados neste estudo, a relação da Corticeira Amorim com a Natureza é algo subjacente ao negócio desde a sua origem. Por isso, a motivação para a adopção da Estratégica de Sustentabilidade Corporativa é uma consequência da visão da Direcção da empresa e do tipo de negócio, tão ligado à Natureza. Essa ligação na afirmação do Director Geral da Amorim Cork Composites que afirma que “*A Sustentabilidade é algo que temos no nosso mindset e que está no ADN do negócio*”.

5.4 RELAÇÃO COM STAKEHOLDERS

A Corticeira Amorim é uma empresa global e com actividades diversificadas. Como facilmente se entende, relaciona-se com um grande e diversificado universo de stakeholders. Os stakeholders da empresa estão divididos nos seguintes grupos: (1) clientes, (2) fornecedores; (3) colaboradores; (4) Organizações Não Governamentais (ONGs) e comunidade; (5) entidades governamentais e oficiais; (6) Media; (7) accionistas e investidores; (8) parceiros e sociedade civil. No âmbito da sua estratégia de sustentabilidade, a empresa realiza anualmente um questionário aos seus stakeholders para identificar as suas principais preocupações nesta área e procurar alinhar as suas estratégias com essas preocupações.

Os Relatórios de Sustentabilidade de 2007 e 2008 espelham a importância dada aos stakeholders na definição das prioridades e desafios da empresa. A entrevista ao Gestor para o Desenvolvimento Sustentável Corporativo foi também reveladora a esse respeito: *“Começamos por ouvir os stakeholders que são aqui muito importantes e são ouvidos também para isso, para ajudar nas linhas de actuação. Foi na sequência do processo de escuta que definimos nossas prioridades”*. Tal sugere que os contributos dos stakeholders são fundamentais para a definição das linhas estratégicas da empresa no âmbito da Sustentabilidade.

Com o processo de escuta, a Corticeira Amorim visa *“avaliar a percepção dos stakeholders em relação aos relatórios de sustentabilidade de uma forma geral (...) bem como [obter respostas para] um outro conjunto de questões com vista a permitir identificar as expectativas dos stakeholders quanto às dimensões de sustentabilidade a privilegiar e quanto às principais questões de sustentabilidade para a Corticeira Amorim”* (Relatório de Sustentabilidade 2007, p. 29 e 30). Embora a empresa faça notar a dificuldade em obter respostas escritas ao questionário, atribui, ainda assim, uma grande importância a esta acção, porque envolve os stakeholders nas decisões da empresa.

Segundo o que nos foi dito pelo Gestor para o Desenvolvimento Sustentável Corporativo, existem stakeholders já envolvidos com a empresa, como os clientes,

fornecedores e ONGs. Diferentemente, a empresa sente maior dificuldade em envolver os accionistas e investidores. Este entrevistado afirma que *“os investidores não ponderam tanto esta questão como por vezes se julga. A Corticeira Amorim não é um alvo primordial para os grandes investidores devido à sua dimensão. Quando chega à hora da verdade são rácios económicos que contam.”*

Em relação aos stakeholders internos, de acordo com as informações dos directores-gerais entrevistados sobre as iniciativas com colaboradores no âmbito da estratégia da empresa vão ao encontro de acções de sensibilização promovidas pelos embaixadores da sustentabilidade e que se concentram nos seus problemas sociais e de saúde. Existem também iniciativas em unidades da empresa fora da Europa que visam dar mais qualidade de vida aos seus colaboradores. O director-geral da Amorim Florestal afirmou que a empresa iniciou acções para as unidades produtivas de Marrocos e da Tunísia: *“tentamos alargar as preocupações sociais às unidades do norte de África, que têm cenários bastante diferentes do nosso. Já pedimos as necessidades específicas e iremos tentar ajudar.”*

A Corticeira Amorim preocupa-se com a Sustentabilidade inerente a toda a sua cadeia de fornecimento desde a floresta. A empresa disponibiliza profissionais internos para estabelecerem contactos com fornecedores de cortiça natural, no sentido de os motivarem e auxiliarem na certificação ambiental dos seus montados de sobro. Na sequência desse esforço, segundo indica o director-geral da Amorim Florestal, muitos fornecedores conseguiram a certificação FSC (Forrest Stewardship Council) exigida pela Corticeira Amorim (já certificada). A FSC é uma organização não governamental, internacional e independente, constituída por três câmaras – económica, ambiental e social - que define os Princípios e Critérios FSC para uma gestão florestal responsável. É uma entidade acreditadora que regula a utilização da marca FSC, reconhecendo entidades certificadoras como qualificadas para levar a cabo processos de certificação florestal FSC. O FSC permite aos proprietários e gestores melhorar a gestão florestal, traduzindo-se, na prática, em ganhos significativos, quer em eficiência e desempenho, quer na criação de novas oportunidades de mercado, uma vez que existe uma procura crescente de produtos FSC.

Esta certificação garante que os produtos provêm de florestas correctamente geridas, garantindo a reposição da matéria-prima retirada à Natureza e a preservação do ecossistema.

5.4.1 COMUNICAÇÃO COM STAKEHOLDERS

Tal como já foi referido anteriormente, a Corticeira realiza um inquérito dirigido a vários stakeholders para entender quais as dimensões às quais os stakeholder atribuem maior importância. O questionário integra questões básicas para a empresa, tais como: quais os pilares mais importantes para cada grupo de stakeholders ou mesmo quais os temas ligados à Sustentabilidade a que cada grupo de stakeholders dá mais relevo (Anexo II). Não é um questionário exaustivo, mas permite à empresa perceber que temática o stakeholder considera mais importante para figurar no relatório de sustentabilidade e na estratégia da empresa.

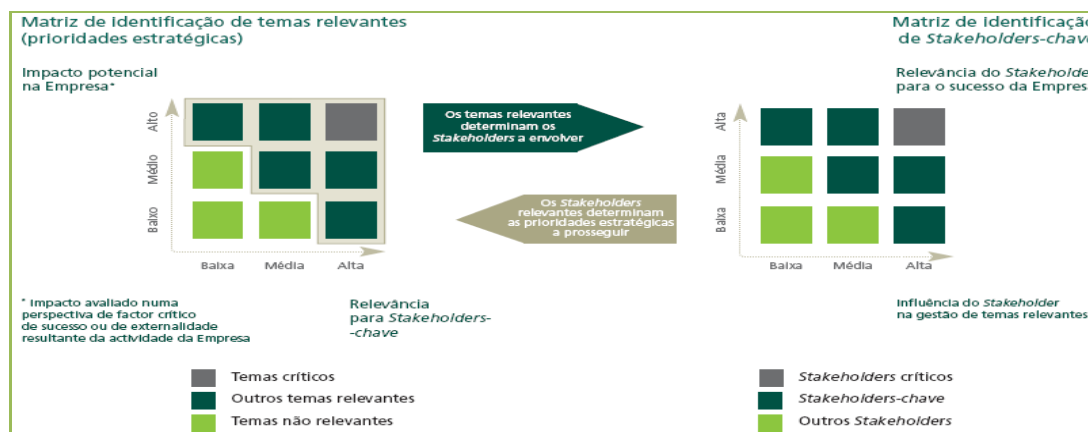
Depois de uma primeira parte em que o stakeholder responde sobre qual dos pilares (económico, social ou ambiental) considera mais importante, existe um segundo bloco de onde se pede para priorizar questões no âmbito da estratégia de desenvolvimento sustentável corporativo. Entre essas questões estão: (1) higiene e segurança no trabalho, (2) emprego e gestão de recursos humanos, (3) código de ética; investigação & Desenvolvimento e inovação, (4) promoção do produto e suas características, (5) modelo de governação, (6) análise de ciclo de vida dos produtos, (7) características ecológicas dos produtos, (8) certificação de sistemas de gestão florestal, (9) alterações climáticas, (10) biodiversidade, (11) certificação de sistemas de gestão ambiental, (12) impacto ambiental da actividade, (13) impacto económico da actividade. Verifica-se, assim, que uma parte substancial do inquérito diz respeito a questões relacionadas o impacto da actividade da empresa sobre os recursos ambientais e a forma como esta pode ser minorada através dos produtos e processos de gestão utilizados pela empresa.

5.4.2 MAPEAMENTO E PRIORIZAÇÃO DE STAKEHOLDERS

Deve salientar-se que o impacto dos vários stakeholders na definição das prioridades da empresa depende da sua importância estratégica. Para clarificar essa importância, a Corticeira Amorim, em parceria com entidades externas como a PwC, identificou os grupos de stakeholders-chave e classificou-os, utilizando o processo representado nas Figuras 10, 11 e 12. Com base nessa análise, a empresa procede à validação e priorização dos desafios estratégicos ligados à Sustentabilidade.

No Relatório de Sustentabilidade de 2008 podemos ver que a escuta de stakeholders envolver 3 fases: (1) identificação dos principais temas de Sustentabilidade e dos grupos e subgrupos de stakeholders; (2) auscultação dos principais grupos de stakeholders da empresa via questionário; e (3) concepção de uma estratégia de *envolvimento de stakeholders*.

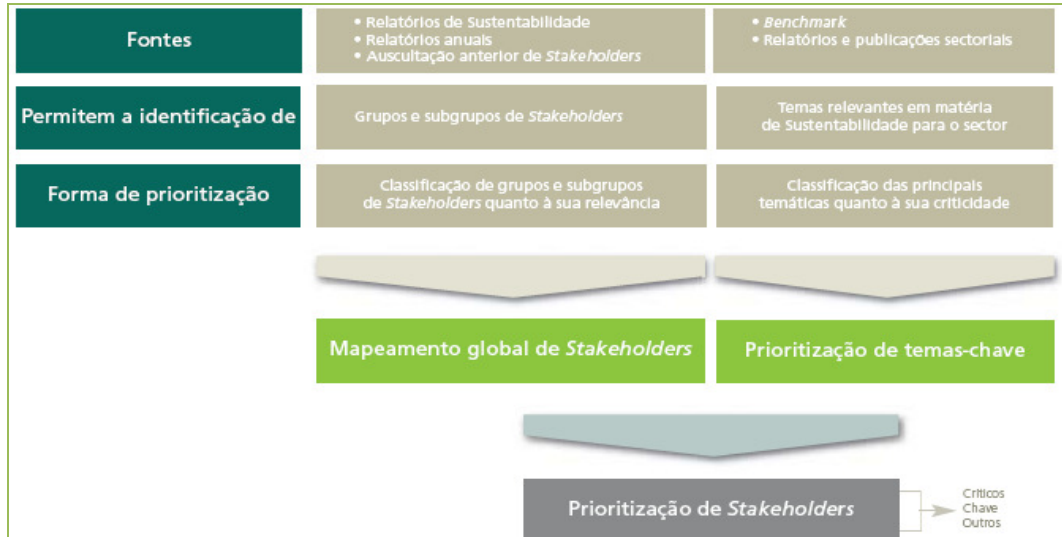
FIGURA 11 – IDENTIFICAÇÃO E MAPEAMENTO DE PRIORIDADES E STAKEHOLDERS



FONTE: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2008, P. 25

A figura 12 mostra o processo de identificação dos stakeholders mais relevantes face a temas específicos que irão permitir o seu envolvimento mais directo, precisamente nas questões que são para esses stakeholders mais prementes. A figura 12 mostra o modelo aplicado para priorizar stakeholders e temas-chave.

FIGURA 12 – PRIORITIZAÇÃO DE TEMAS-CHAVE E STAKEHOLDERS



FONTE: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2008, P. 32

Segundo os Relatório de Sustentabilidade de 2008, este modelo visa identificar o (1) grau de influência do stakeholder perante a empresa, (2) a sua dependência face à empresa, concretamente o impacto da actividade da empresa nos stakeholders e (3) o grau de responsabilidade que a empresa pode ou poderá ter face a stakeholders, nomeadamente quanto a questões legais, financeiras e operacionais.

A figura 13 sintetiza os resultados da aplicação dos modelos anteriormente explicados (Figuras 11 e 12). A empresa identificou os grupos de stakeholders, a sua importância para a empresa (influência e responsabilidade) e a importância da empresa para os stakeholders (dependência face à empresa).

FIGURA 13 - ANÁLISE DE STAKEHOLDERS

Stakeholders	Importância do Stakeholder para a CORTICEIRA AMORIM	Importância da CORTICEIRA AMORIM para o Stakeholder
CLIENTES	São parceiros de negócio, tornando possível um crescimento sustentável	Fornecer produtos de qualidade a um preço justo
FORNECEDORES	Permitem a disponibilidade dos bens e serviços necessários de forma atempada e com qualidade	Contribui para práticas comerciais justas e permite igualdade de acesso ao mercado
COLABORADORES	São o principal contributo e recurso que permite a criação de valor ao longo de toda a cadeia	Proporciona uma enriquecedora experiência profissional no sector
ONG/COMUNIDADES	Permitem a construção de uma relação de confiança entre a empresa e a comunidade local	Beneficia comunidades locais através de projectos e apoios
ENTIDADES GOVERNAMENTAIS & OFICIAIS	Oferecem uma visão das necessidades da sociedade e das temáticas específicas que representam	Permite uma monitorização de grupos vulneráveis através da sua integração
MEDIA	Constituem uma fonte de informação que contribui para a reputação e imagem exterior da Empresa	Permite analisar tendências da indústria bem como informação económica, social e ambiental
ACCIONISTAS / INVESTIDORES	O aumento do retorno dos investidores permite uma melhoria da performance económica	Base de análise para o crescimento sustentável da economia e potencia retorno aos Accionistas
PARCEIROS & SOCIEDADE CIVIL	Constituem uma base de comparação de performance e incutem dinamismo no mercado	Possibilita dinamismo no mercado, garantindo a qualidade dos produtos e um preço justo

FONTE: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2008, P. 34

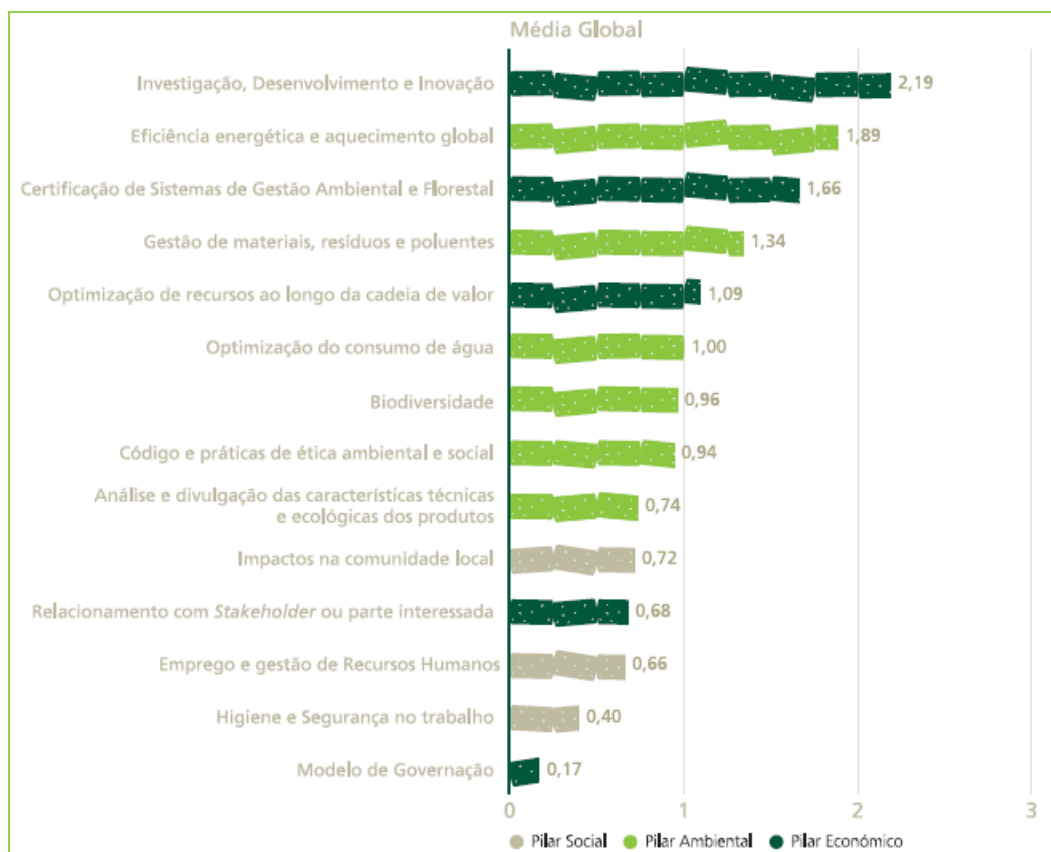
A Corticeira Amorim identificou 76 stakeholders de vários grupos com uma opinião relevante para os resultados da estratégia de desenvolvimento sustentável. Esses 76 stakeholders foram integrados no processo de escuta da empresa, tendo-lhes sido solicitado o preenchimento do questionário sobre a sustentabilidade, cujos resultados estão se discutem na próxima secção.

5.4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DE 2007 E 2008

O Relatório de Sustentabilidade de 2006 iniciou na empresa uma cultura de relacionamento e integração de stakeholders, do qual resultou o envio do questionário anual para obter a sua opinião e expectativas. Os dados apresentados na Figura 14

correspondem às opiniões de 71% dos 76 stakeholders identificados como críticos e inquiridos sobre a relevância das várias dimensões da Sustentabilidade.

FIGURA 14 - RELEVÂNCIA ATRIBUÍDA ÀS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE



FONTE: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2008, P. 35

No questionário, pedia-se aos stakeholders que indicassem quais deviam ser as prioridades do Grupo Amorim e que indicassem a sua relevância numa escala de 1 a 5 (1-nada importante; 5 – muito importante).

Da análise do questionário, facilmente notamos que as respostas obtidas se centram predominantemente no pilar económico e no pilar ambiental. Note-se ainda que as questões agrupadas no pilar da sustentabilidade ambiental são as mais representativas no questionário. Se considerarmos ainda que as questões ligadas à I&D e Inovação, à certificação ambiental e à optimização de recursos ao longo da cadeia de valor, agrupadas sob o pilar económico, são indicadas na literatura como estando muito

ligadas à diminuição dos impactos ambientais das empresas, verificamos que o peso das questões ambientais é ainda maior.

Como resultado desta escuta de stakeholders, a empresa deverá focar-se nos pilares ambiental e económico, que agregam os temas mais relevantes para estes stakeholders-chave. Notamos, no entanto, que nenhuma das dimensões sugeridas pela empresa parece ser muito relevante para os seus stakeholders, já que a pontuação máxima atribuída é de 2,19/5 valores para a I&D e Inovação.

Pelos resultados obtidos em 2006 e publicados no Relatório de Sustentabilidade de 2007, notamos que os fornecedores consideram que a dimensão económica da Sustentabilidade é mais importante face às vertentes ambiental e social. Os restantes stakeholders, incluindo investidores/banca (normalmente mais envolvidos com aspectos financeiros), consideram a vertente ambiental mais importante. No que respeita à priorização de questões ligadas à Sustentabilidade, os diferentes stakeholders destacam aspectos relacionados com I&D e Inovação, características ecológicas dos produtos e a sua promoção, certificação (florestal e ambiental), impacto económico da actividade da empresa e alterações climáticas. Destacamos que os clientes mostram ainda especial interesse na análise do ciclo de vida dos produtos e os investidores/banca fizeram notar o seu interesse pelo emprego e recursos humanos.

A escuta de stakeholders feita em 2007 e publicada em 2008 revela que as prioridades demonstradas não se alteraram consideravelmente face ao verificado em 2006. Continua a existir interesse em I&D e Inovação, preocupações ambientais e financeiras relacionadas com a eficiência energética e consumo de água, bem como o aquecimento global, certificação (ambiental e florestal), gestão dos recursos e resíduos e poluentes

Baseados nesta auscultação à opinião dos stakeholders a Corticeira Amorim elabora a sua estratégia, tendo em conta as prioridades e desafios colocados pelos stakeholders.

5.5 PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE

A relação com a Natureza a importância que esta assume não só para diversos stakeholders, como também para a continuidade de própria empresa fez com que a Corticeira Amorim tivesse presente nas suas práticas quotidianas o respeito pela Natureza como uma garantia da preservação da sua matéria-prima.

A implementação de práticas sustentáveis foi uma consequência do carácter do negócio, pela sua relação e dependência face à Natureza. Contudo, a divulgação mais ampla do conceito de sustentabilidade levou a empresa a pensar nas vantagens de aprofundar as suas práticas ambiental e socialmente responsáveis e reportar a sua actividade de uma forma mais formal.

A Sustentabilidade para a Corticeira Amorim engloba os três pilares, havendo acções para cada uma. Realça-se que a vertente social da empresa está muito mais concentrada a nível interno e local do que propriamente na intervenção social a nível nacional e/ou internacional.

A empresa atribuiu uma importância maior aos pilares ambiental e social uma vez que no que respeita ao pilar económico as preocupações da empresa, são naturalmente subjacentes à actividade. Segundo o director-geral da Amorim Florestal, a empresa *“Teve maior preocupação a nível ambiental e social. Em termos económicos não se colocou grande enfoque porque essa preocupação já se coloca todos os dias.(...) Se o sobreiro não for rentável a empresa deixa de ter razão para existir”*.

Os dados apresentados sobre a empresa reflectem o enfoque no pilar ambiental, com acções muito voltadas para as práticas e a educação ambiental dentro e fora da empresa.

5.5.1 FERRAMENTAS DE GESTÃO E ESTRUTURA DE SUPORTE

A metodologia de gestão utilizada pela Corticeira Amorim até 2007 era o Balanced Scorecard que, tal como é referido no Relatório de Sustentabilidade de 2007, detinha objectivos implícitos ligados ao Desenvolvimento Sustentável de cada uma das Unidades de Negócio. A partir de 2007, esta ferramenta passou a explicitar objectivos demarcadamente relacionados com a estratégia de Sustentabilidade e a denominação actual do método de gestão utilizado de Corticeira Amorim é o Scorecard da Sustentabilidade.

Esta ferramenta de gestão define objectivos e planos de acção com indicadores reconhecidos pela Global Reporting Initiative (GRI) (Relatório de Sustentabilidade 2007, p. 27). Deste modo a empresa procura garantir a execução dos objectivos estratégicos e pode constantemente efectuar a sua monitorização.

Em 2008, iniciou-se um processo de sistema integrado de gestão (figura 15) que visa servir de suporte à missão, desafio estratégico e valores da Corticeira Amorim. Neste sistema, consideram-se aspectos relativos ao Desenvolvimento Sustentável Corporativo como a interacção com stakeholders, a estratégia ao nível da Sustentabilidade, a implementação e monitorização de acções. A empresa pretende ainda que o sistema de gestão integrado funcione como uma estrutura de suporte ao Desenvolvimento Sustentável Corporativo, que internamente auxilie em questões operacionais e de alinhamento face às questões de Sustentabilidade.

FIGURA 15 - SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO



FONTE: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2008, P. 24

Este sistema de gestão integrado que tem na sua base a missão, o desafio estratégico e os valores da Corticeira Amorim, preconizando a interacção com Stakeholders como um processo considerado fundamental para a validação e revisão das opções estratégicas da Corticeira Amorim em matéria de Desenvolvimento Sustentável.

A ‘Estratégia’ consiste na definição dos desafios, prioridades e objectivos em matéria de Desenvolvimento Sustentável. A Direcção da empresa aprova os objectivos, iniciativas estratégicas e acções prioritárias, que serão reflectidas no *balance scorecard*. As operações dizem respeito à implementação de iniciativas e acções necessárias ao cumprimento dos objectivos definidos e monitorização regular do desempenho. Esta estrutura de suporte garante a implementação de uma estrutura organizativa que permita a gestão e o alinhamento efectivo entre as políticas e as práticas de Desenvolvimento Sustentável.

O sistema de gestão integrado permite que as decisões estratégicas não sejam tomadas num sistema piramidal (de cima para baixo), mas sim de forma bilateral, onde os stakeholders interagem com as hierarquias da empresa e estas por sua vez interagem com os stakeholders através da estrutura de suporte representada na figura 16.

FIGURA 16 - ESTRUTURA DE SUPORTE À ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



FONTE: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2007, P. 27

Tal como referiu o director-geral da Amorim Florestal, “os grupos criados e a estrutura organizativa obriga quase todos, inclusive o director da área, a estar por dentro de tudo. O sistema começa a alimentar-se a ele próprio. As coisas vêm de cima para baixo, de baixo para cima.”

A Corticeira Amorim criou em 2007 duas novas funções: o Administrador e o Gestor para o Desenvolvimento Sustentável Corporativo. Promoveu ainda fóruns dedicados à discussão de temas chave para o Desenvolvimento Sustentável. Tal como mostra a figura 16, estas funções servem de ponte entre a Comissão Executiva e as UNs.

A equipa de trabalho associada ao Desenvolvimento Sustentável corporativo tem como responsabilidade o desenvolvimento, execução e monitorização da estratégia de Sustentabilidade, em comunicação com cada uma das unidades de negócio e com os diversos stakeholders.

Os fóruns promovidos visam essencialmente a busca de sinergias em áreas específicas e permitem igualmente à Corticeira Amorim “*a supervisão e implementação especializada de medidas em determinadas áreas*” (Relatório de Sustentabilidade 2007, p. 28). Os fóruns são mais uma das iniciativas que envolvem embaixadores da sustentabilidade e outros colaboradores na perspectiva de encontrar soluções na área na eficiência energética, social, investigação e desenvolvimento, ambiental e gestão do risco operacional.

5.5.2 PROGRAMA ESCOLHA NATURAL

O Programa Escolha Natural é uma acção interna de mobilização dos colaboradores para participação em acções de carácter cívico. Os grandes objectivos são fazer das práticas de sustentabilidade um factor de diferenciador positivo junto de vários stakeholders, sensibilizando-os para a necessidade de adopção de comportamentos mais conscientes, contribuindo para um mundo melhor. A dinamização e concretização das acções adstritas ao Programa Escolha Natural são garantidas pelo ciclo anual estabelecido pelos responsáveis pelo Desenvolvimento Sustentável Corporativo (figura 17).

FIGURA 17 – CICLO ANUAL DO PROGRAMA ESCOLHA NATURAL



FONTE: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2008, P. 39

O Programa Escolha Natural conta com cerca de 100 embaixadores, que estão organizados em núcleos: Lince, Cegonha, Águia e Búfalo Real. Estes núcleos são os responsáveis pela dinamização de iniciativas como:

- Campanha de recolha e reciclagem e rolhas de cortiça

A Corticeira Amorim começou por implementar na empresa a cultura de recolha e reciclagem de rolhas e deu conhecimento aos seus colaboradores sobre o projecto iniciado com a Quercus no sentido de alargar a iniciativa interna a nível nacional.

- Dia sem automóveis

Todos os anos a empresa estabelece um dia sem automóveis. Os embaixadores da sustentabilidade fazem sessões de sensibilização junto dos colaboradores das várias unidades de negócio com o objectivo de incentivar a partilha do automóvel entre os colegas, a ida para o trabalho a pé, de bicicleta, de transportes públicos ou mesmo utilizando meios de transporte próprios menos poluentes, como os veículos motorizados de duas rodas. A empresa tenta motivar os colaboradores a optarem por meios de transporte alternativos. Em 2008 a redução do número de automóveis neste dia foi de 31,5%.

- Corticeira Amorim de portas abertas

Os embaixadores da sustentabilidade acompanham regularmente visitas de instituições como escolas em visitas às unidades de negócio. Em algumas unidades de negócio existe um dia aberto à comunidade, para que os colaboradores possam trazer a sua família, instituições de solidariedade ou outros interessados para visitar as instalações onde trabalham.

- Workshops e kit ambiental

A Corticeira Amorim tem feito esforços para educar ambientalmente os seus colaboradores, para que estes adoptem comportamentos ambientalmente responsáveis na empresa mas também em casa. Os núcleos de embaixadores organizaram sessões de esclarecimento, onde falaram sobre os problemas ambientais e a importância de cada indivíduo e das acções quotidianas. Nesta sessão foi entregue um kit ambiental com uma lâmpada economizadora, um saco de compras reutilizável e um manual de boas práticas. Foi uma forma simbólica de concretizar as informações passadas durante as sessões de esclarecimento com acções concretas que os colaboradores podem adoptar no quotidiano.

- Horta biológica

Algumas unidades da Corticeira Amorim iniciaram uma horta biológica das instalações da empresa, servindo os seus produtos para consumo das cantinas da empresa e mesmo para os próprios colaboradores. A empresa evidencia a qualidade superior destes alimentos e procura incentivar a sua proliferação entre os colaboradores.

- Concursos pedagógicos

As actividades com escolas estão sempre presentes nas acções da empresa junto da comunidade. Anualmente são lançados concursos em escolas que promovem a reciclagem de rolhas, a projecção de recipientes de recolha de rolhas ou ninhos de cortiça. Os prémios atribuídos têm sempre um cariz didáctico.

- Acções de sensibilização

As acções de sensibilização são uma constante na empresa e os embaixadores da sustentabilidade são os dinamizadores destas actividades, trazendo para as empresas associações que sensibilizam os colaboradores sobre problemas como o alcoolismo, toxicodependência ou problemas de saúde, mas também dando informações importantes sobre como otimizar consumos de energia, papel, água e energia.

A Corticeira Amorim desenvolve ainda acções relacionadas com a área social como a angariação de fundos para entidades de apoio social e rastreios de problemas de saúde. Dado que estas acções não estão directamente ligadas ao tema central desta dissertação, não são aqui analisadas.

Para além destas acções integradas no Programa Escolha Natural, a Corticeira Amorim tem outros projectos directamente ligados à sua cadeia de valor, como o projecto Green Cork e o projecto de reutilização de rolhas pela Amorim Cork Composites.

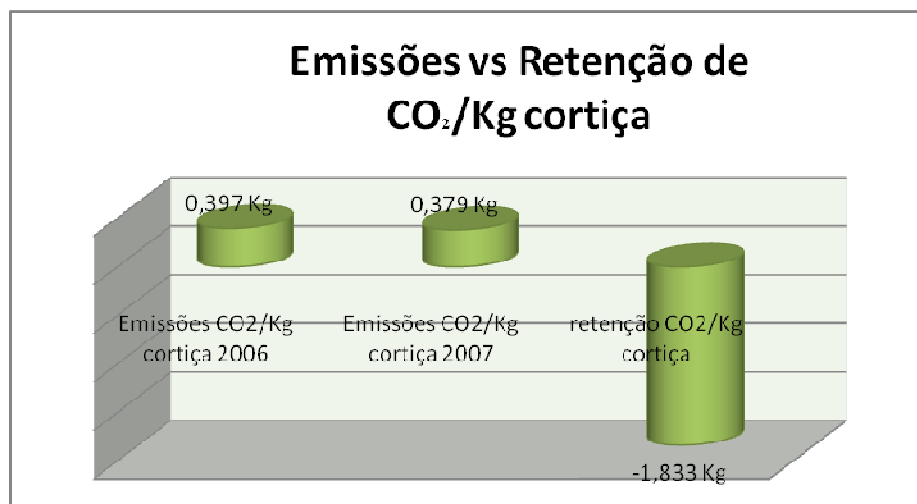
No caso do Projecto Green Cork, a implementação de uma logística a nível nacional para a reciclagem das rolhas usadas foi um dos objectivos anunciados pela Corticeira Amorim no Relatório de Sustentabilidade de 2006 e com o recurso a parceiros como a Quercus e as lojas Modelo e Continente conseguiu concretizar esse projecto e fazer a reciclagem das rolhas recolhidas numa das suas unidades de negócio. Assim, a Corticeira Amorim adaptou em 2009 uma das suas unidades de transformação da cortiça para receber e transformar as rolhas de cortiça usadas. As Corticeira Amorim, com outros parceiros, iniciaram uma campanha de sensibilização a nível nacional e dinamizarem todo o processo de reciclagem de rolhas.

A unidade Amorim Cork Composites utiliza como uma das suas fontes de matéria-prima rolhas de cortiça desperdiçadas pela indústria rolheira (rejeições da produção que não servem para o engarrafamento). Estas rolhas são granuladas e posteriormente integram produtos de aglomerado de cortiça que se aplicam em soluções para acústicas e antivibráticas para as indústrias de construção, transportes, aeronáutica, aeroespacial e automóvel. Para além disso, são ainda integradas noutros produtos mais próximos do quotidiano, como individuais de mesa, bases para tachos ou bases de

copos. Desde o início de 2009, a empresa passou também a usar como matéria-prima rolhas usadas, recolhidas ao abrigo do programa Green Cork. Esta unidade de reciclagem utilizou já quase 100 cerca toneladas de rolhas usadas, sendo que mais de metade dessas rolhas provêm da Alemanha, onde o projecto de reciclagem de rolhas também está a funcionar.

A matéria-prima na base da actividade da empresa é reconhecidamente um sumidouro de CO₂, que fica retido nas células da cortiça durante todo o tempo de vida útil do produto e mais ainda é um material reciclável. Cerca de metade do peso da cortiça é carbono e segundo os dados fornecidos pela empresa e explicado na figura 6, isso significa que cada kg de cortiça é responsável pela fixação de 1,833 kg de CO₂. A figura 18 demonstra ainda o esforço concretizado de redução de CO₂. A Corticeira Amorim conseguiu reduzir as suas emissões de CO₂ de 2006 para 2007.

FIGURA 18- EMISSÕES VERSUS RETENÇÃO DE CO₂



FONTE: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2007, P. 56

5.6 MOTIVAÇÕES E RESULTADOS PERCEBIDOS

Em linha com o que já foi referido anteriormente, os gestores entrevistados partilham a ideia de que a preocupação pela sustentabilidade é intrínseca ao desenvolvimento da própria empresa, faz parte do “ADN do negócio”, da matéria-prima e existência da Corticeira Amorim. Dada a forte ligação da empresa à natureza e devido às matérias-primas que utiliza, a sustentabilidade ambiental e a sustentabilidade económica estão, aos olhos dos entrevistados, fortemente ligadas. Como refere o director-geral da Amorim Cork Composites, a empresa *“tem de sustentar a sustentabilidade económica do negócio na sustentabilidade (produto natural, promoção da defesa do meio-ambiente, etc.), tem de fazer parte do nosso argumentário de venda”*.

As questões da sustentabilidade são também associadas à globalização da empresa, que lhe permitiu contactar com as questões da sustentabilidade que já tinham relevância em mercados como a Austrália, EUA e outros antes de serem debatidos em Portugal. Esse contacto permitiu à empresa introduzir estes temas na empresa antes destes estarem verdadeiramente enraizados em Portugal.

Adicionalmente, são indicadas razões claramente ligadas ao mercado. Um dos entrevistados considera que a motivação principal para a sustentabilidade é “uma questão pura de marketing. Uma oportunidade de vender a ideia dos nossos produtos naturais”. No mesmo sentido, os directores gerais das unidades de negócio dedicadas a rolhas, revestimentos e compósitos de cortiça afirmaram que existem clientes que procuram a Corticeira Amorim por ser uma empresa com esta dedicação à Sustentabilidade e por quererem substituir nos seus produtos matérias-primas menos sustentáveis: *“Começo a sentir que clientes compram da empresa por sermos sustentáveis. (...) Tem impacto na imagem*, afirmou Paulo Oliveira, director geral da Amorim Cork Composites.

Aliás, o impacto da estratégia de sustentabilidade na imagem é consensual entre os entrevistados. Esse impacto é sentido a vários níveis, desde *“a concretização de negócios específicos”*, *“abordagens de clientes e solicitações que a empresa começa a*

ter para estudos de caso e para a presença em determinados fóruns”. No entanto, a tradução dessa melhoria da imagem em valor e vendas acrescidas para a empresa no imediato parece não ser ainda clara. Nesse sentido, um dos entrevistados diz que “*não sei se a imagem vende mais, mas pode de facto vender mais*”, enquanto outro afirma que “*o impacto de tudo isto no valor da marca não sabemos*”.

Para além dos efeitos específicos sobre a imagem da empresa, resulta das entrevistas que, ao nível da diferenciação, os resultados percebidos pelos directores gerais são positivos. Isso é claro na afirmação do director-geral da Amorim & Irmãos de que “*Ganhamos de quota de mercado; inovação; diferenciação; eficiência operacional com poupanças energéticas que ultrapassam já meio milhão de Euros*”. Para os entrevistados, a estratégia de sustentabilidade da empresa e a sua publicitação através do Relatório de Sustentabilidade, constituem um factor de diferenciação da empresa face aos concorrentes. Essa diferenciação passa fundamentalmente pela melhoria da imagem ao nível dos produtos e ao nível da credibilidade e profissionalismo da empresa, que “ajudam a sustentar os negócios” e a reforçar o “reconhecimento institucional e internacional” da Corticeira Amorim.

As entrevistas confirmam a diferenciação dos interesses dos stakeholders nas questões da sustentabilidade verificadas no processo de escuta. O grupo das ONG’s é referido como aquele de demonstra maior interesse pelas questões ambientais, sendo mesmo as ONGs ambientalistas como “aliadas” da empresa. Em relação aos clientes, as opiniões são divergentes. Como já vimos, por um lado, há referências ao impacto da imagem de sustentabilidade na “*concretização de negócios específicos*” e “*abordagens de clientes*”, mas diz-se também que “*não sei se a imagem vende mais, mas pode de facto vender mais*”.

Em relação aos fornecedores, o director-geral da Amorim Florestal a importância da sustentabilidade para criar uma “*relação de proximidade que é apreciada pelos fornecedores, (...) para criar uma imagem de preocupação por aquilo que também é património deles*”. O facto de nenhum dos outros entrevistados ter referido os fornecedores com um grupo particularmente interessado sugere que esse interesse dependerá da especificidade da Unidade de Negócio e dos seus fornecedores.

Em relação aos financiadores e investidores, há a percepção de que “*quando chega a hora da verdade, são os rácios económicos que contam*” em detrimento de outras dimensões da sustentabilidade.

É importante referir que os entrevistados consideram que os colaboradores da empresa estão envolvidos e motivados nas acções de sustentabilidade da empresa e que tal imprime dinâmica ao processo. Um dos entrevistados refere que “*existem equipas nas áreas de negócio com voluntários que gostam disto, pessoas motivadas*” e que “*o sistema começa a alimentar-se a si próprio*”. Outro entrevistado refere que a realização individual retirada do envolvimento nas práticas sustentáveis “*gera motivação que depois trará os seus frutos*”.

Em termos mais operacionais, os gestores fizeram notar os vários resultados conseguidos na empresa. Por exemplo, em termos das poupanças energéticas e no consumo de água, em Setembro de 2009, a Amorim Cork Composites foi distinguida pelo Programa *Motor Challenge* (da Comissão Europeia) pela melhoria da eficiência energética dos últimos 3 anos. As medidas implementadas pela Amorim Cork Composites contribuíram para evitar a emissão de 238 toneladas de CO² por ano, a redução de 27.000 euros por ano de consumo energético de electricidade e a poupança de 491.000 kW/ano de energia eléctrica.

5.8 CONCLUSÃO

Este capítulo apresentou a empresa seleccionada para o estudo de caso, revelando dados que permitiram a caracterização da Corticeira Amorim. Entendemos que se trata de uma empresa portuguesa com forte presença mundial e que enveredou pela sustentabilidade como consequência da singularidade do seu negócio.

A Corticeira Amorim tem uma relação próxima com a Natureza, de quem depende para a continuidade da sua actividade. Esta empresa contacta com um grande número de stakeholders, que são considerados parte fundamental para a definição das estratégias adoptadas. Na perspectiva de obter uma gestão mais eficaz das relações com

stakeholders, a empresa levou a cabo um estudo para mapeamento e priorização de stakeholders.

As práticas de sustentabilidade estão presentes na empresa desde a sua génese, mas tornaram-se mais formais quando a Corticeira Amorim decidiu adoptar a sustentabilidade como parte da sua estratégia empresarial. No sentido de implementar a estratégia de sustentabilidade, a empresa passou a utilizar ferramentas de organização e gestão mais adaptadas à nova realidade, que integram a sustentabilidade nos objectivos estratégicos. O Balance Scorecard deu lugar ao Scorecard da Sustentabilidade, foi criada uma nova estrutura organizativa para promover Desenvolvimento Sustentável Corporativo e inicia-se o Programa Escolha Natural para operacionalizar acções concretas junto de colaboradores e da comunidade local.

A Corticeira Amorim monitoriza aqueles que considera os principais indicadores de sustentabilidade e que divulga anualmente aquando da publicação do relatório de sustentabilidade. Esses indicadores são de ordem social/humana, ambiental e económicos.

A empresa apoia-se nos seus embaixadores para desenvolver acções de sensibilização junto dos seus colaboradores e são a ponte da empresa com a comunidade local.

Os processos industriais inerentes aos processos produtivos são monitorizados de forma a atingir objectivos concretos ao nível da optimização do consumo de água, energia, matéria-prima e redução das emissões de CO².

A Corticeira Amorim preocupa-se com a Sustentabilidade inerente à sua cadeia de fornecimento, tendo sido um parceiro dos fornecedores na aquisição de valências ambientais, nomeadamente quanto à certificação FSC (Forest Stewardship Council).

CAPÍTULO 6

DISCUSSÃO DO CASO

CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO DO CASO

6.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo visa responder às questões de investigação, a partir da discussão dos resultados obtidos no processo de investigação empírica. Essa discussão tem por base os conceitos teóricos apresentados na revisão da literatura e tendo o modelo de análise proposto no capítulo 4 desta dissertação.

A tabela 4 sistematiza as principais conclusões desta dissertação e serve de base à resposta às questões de investigação, que são o foco da próxima secção.

TABELA 4 – SISTEMATIZAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

VARIÁVEIS DO MODELO	QUESTÕES DA ENTREVISTA	RESULTADOS OBTIDOS	Citação
Motivações	Q1 e Q3	As preocupações ambientais estão na empresa desde o início da actividade devido ao processamento de uma matéria-prima natural.	“A Sustentabilidade é algo que temos no nosso <i>mindset</i> e que está no ADN do negócio.” Paulo Oliveira
Stakeholders	Q10 e Q11	Os investidores são movidos primordialmente por rácios económicos e não ambientais. A sustentabilidade é um assunto mais sensível para ONGs e clientes. Existem clientes envolvidos com a empresa em projectos específicos que se relacionam com o facto de esta ser sustentável e de comercializar uma matéria-prima natural.	A maior parte deles [clientes] já estão envolvidos na sustentabilidade. “As ONGs sempre foram nossos aliados. Os investidores não ponderam tanto esta questão como por vezes se julga. A CA não é um alvo primordial para os grandes investidores devido à sua dimensão. Mas quando chega à hora da verdade são rácios económicos que contam.”

			Paulo Bessa
Desenvolvimento e implementação da estratégia de sustentabilidade	Q2 e Q4	A empresa focou-se na implementação de medidas ambientais e sociais, porque a parte financeira seria uma consequência das estratégias apresentadas e a sustentação económica do negócio é uma preocupação subjacente a qualquer empresa. A empresa organizou-se internamente para envolver todos em objectivos estipulados ao nível da sua estratégia de sustentabilidade.	“Maior preocupação a nível ambiental e social. Em termos económicos não se colocou grande enfoque porque essa preocupação já se coloca todos os dias. (...) Os grupos criados e a estrutura organizativa obriga quase todos inclusive o director da área a estar por dentro de tudo. O sistema começa a alimentar-se a ele próprio. As coisas vêm de cima para baixo, de baixo para cima.” Jorge Peixoto
Resultados percebidos	Q5, Q6, Q7, Q8 e Q9	O relatório de sustentabilidade teve impacto na imagem de credibilidade e transparência da empresa. Os dados passados pela empresa para o mercado adquiriram mais formalismo e fundamentação. A empresa conseguiu obter novos negócios pelo facto de ser sustentável, sendo um elemento de diferenciação no mercado.	“Começo a sentir que clientes comprem da empresa por sermos sustentáveis. (...) Tem impacto na imagem. E conta na concretização de negócios específicos” Paulo Oliveira “Ganhamos de quota de mercado; inovação; diferenciação; eficiência operacional com poupanças energéticas ultrapassam já meio milhão de Euros.” Vítor Ribeiro

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

6.2 RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

QL1: Quais são as motivações para a adopção da estratégia de sustentabilidade?

A Sustentabilidade é um conceito presente no mundo empresarial há algum tempo. Autores como Dunphy et al (2003) desenvolveram matrizes de identificação dessas fases evolutivas e sugerem uma evolução centrada na regulamentação ambiental e a consequente atitude da empresa perante necessidades de cumprimento da legislação ambiental. Notemos que na evolução histórica do conceito de sustentabilidade, apresentada na revisão teórica, encontramos como principal factor de mudança a legislação ambiental aplicada às empresas e, depois, a própria consciência da empresa da necessidade de gestão dos recursos.

Os factores de mudança foram importantes para começarmos a entender as motivações que estavam na génese dos comportamentos social e ambientalmente responsáveis.

Motivação impele o indivíduo a agir de determinada forma, dando origem a um comportamento específico, a uma acção, que pode originar um comportamento, este conceito que analisamos na revisão teórica, pressupõe por isso uma influência. No caso específico da Corticeira Amorim, essa motivação está relacionada com a natureza da empresa e dos seus dirigentes.

A revisão teórica sugeriu-nos que a Sustentabilidade tem adjacente uma evolução histórica motivada, nas primeiras fases, pela necessidade de cumprimento das regulamentações ambientais, mas este conceito evoluiu para uma abrangência maior à medida que foram aparecendo os resultados positivos da sua implementação. Existem resultados quantitativos concretos ao nível da eficiência operacional e novos negócios que por si só sugerem o sucesso da estratégia implementada na empresa e motivam à continuação e aprofundamento das práticas ambiental e socialmente responsáveis.

Existem três motivações essenciais que impellem as empresas a adoptar práticas e estratégias de responsabilidade ambiental, mas não podemos afirmar que essas motivações têm apenas uma natureza. As empresas são motivadas pela conjugação de várias motivações (valores individuais, necessidade de competitividade, regulamentação ambiental, etc)

No caso apresentado, pela sua ligação à floresta, verificamos que evolução do conceito de sustentabilidade começa antes da regulamentação ambiental. Começa com as origens da empresa e a sua necessidade de respeito pelo ciclo de vida da matéria-prima na base da actividade da empresa.

A sustentabilidade assumida como estratégia e baseada nos seus três pilares apareceu mais tarde, quando, tal como nos foi dito em entrevista, a empresa decidiu de forma mais formal contar a história do seu negócio. As práticas de sustentabilidade ambiental baseiam-se na gestão dos seus recursos naturais e energéticos. A nível social, a empresa apoia projectos locais sem nunca esquecer as necessidades dos seus próprios colaboradores. Tem como suporte cantinas e assistência médica. A dimensão económica da sustentabilidade é para a Corticeira Amorim o resultado da implementação das duas dimensões anteriores. Se existe uma optimização de recursos a empresa poderá conseguir diminuir os seus custos estruturais, mantendo-se competitiva e podendo aumentar o investimento em I&D.

As opiniões constatadas em entrevista aos directores gerais demonstraram uma visão consensual e alinhamento. Algumas unidades de negócio necessitam de mais atenção em algumas áreas do que outras, mas genericamente, podemos afirmar que nos deparamos com um panorama de alinhamento e convergência de percepções.

Segundo os Directores Gerais, as questões da sustentabilidade sempre estiveram presentes na actividade da empresa desde há quase 140 anos, quando a primeira unidade de negócio iniciou a sua actividade. Foi portanto fácil adoptar formalmente uma estratégia de Desenvolvimento Sustentável Corporativo, porque internamente já havia essa cultura.

QL2: Qual é e como se traduz a importância dos stakeholders na definição da estratégia de sustentabilidade da empresa?

Na pesquisa teórica verificamos que stakeholders são todas as partes influenciadas ou que influenciam a organização. Eles são considerados essenciais para a implementação de qualquer estratégia.

Na literatura encontramos referências contundentes sobre a importância dos stakeholders na execução das linhas estratégicas. Na Corticeira Amorim foram identificados stakeholders-chave, aqueles cuja satisfação é verdadeiramente determinante para a actividade da empresa. Após essa classificação, são ouvidos os seus interesses, as suas expectativas e é formulada uma proposta de valor que assenta numa estratégia.

A empresa publicou no Relatório de Sustentabilidade de 2008 o seu processo de identificação de stakeholders e temas-chave. Foram identificados 76 stakeholders e diferentes níveis de relação da empresa. Ou seja, diferentes graus de influência dependência e responsabilidade. Existem stakeholders cuja relação com a Corticeira Amorim têm impacto na tomada de decisões, stakeholders afectados pela actividade da empresa e finalmente stakeholders com os quais a empresa tem ou poderá ter compromissos legais, financeiros ou operacionais.

Como explicamos na revisão teórica, a intersecção dos interesses da organização com os interesses dos stakeholders abre caminho para novos mercados, novos produtos, eventualmente para novos modelos de negócio que justificam toda a opção estratégica.

Neste sentido e porque os stakeholders são parte fundamental da execução da estratégia, o Relatório de Sustentabilidade aparece como ferramenta privilegiada de comunicação e contabilização de custos e benefícios. A importância da relação com stakeholders encontra-se evidente nos Relatórios de Sustentabilidade e nas acções da empresa. Anualmente são enviados questionários aos diferentes stakeholders para que estes sejam ouvidos antes da elaboração das prioridades e desafios.

Após a identificação dos seus stakeholders, a empresa ouve-os para que a estratégia de Desenvolvimento Sustentável Corporativo seja o reflexo das suas expectativas. É de referir que as expectativas e interesses dos vários grupos de stakeholders são diversificados. Por outro lado, apesar do interesse quanto à sustentabilidade que os entrevistados associam aos stakeholders, em termos globais, os resultados do inquérito mostram que os stakeholders não dão grande relevância a nenhuma das dimensões ambiental, económica e social integradas no inquérito. Tal parece contrariar a importância crescente atribuída à sustentabilidade na literatura. No entanto, tal não significa que as questões da sustentabilidade não sejam cada vez mais importantes para os vários stakeholders da empresa, tal como parece ser a percepção dos entrevistados. Nesse caso, as ferramentas de consulta (processo de escuta) e de comunicação (relatório de sustentabilidade) terão um valor estratégico acrescido para a empresa.

Q1.3- Como se traduzem as motivações de sustentabilidade da empresa nas suas estratégias e práticas empresariais?

O estudo realizado mostrou que a estratégia de sustentabilidade da Corticeira Amorim desenvolve-se com o envolvimento claro da gestão de topo da empresa, apoiada por uma empresa de consultoria. Adicionalmente, os directores gerais de cada unidade de negócio são agentes de mudança fundamentais para a operacionalização bem sucedida das acções relacionadas com a Sustentabilidade, tal como já nos tinha sugerido a revisão teórica, mais concretamente os autores Harris e Crane (2001).

A Corticeira Amorim desenvolveu um sistema formal de avaliação das prioridades dos seus stakeholders ao nível da sustentabilidade visando o alinhamento estratégico das suas acções com os interesses dos stakeholders. A partir do denominado processo de escuta, as prioridades identificadas são integradas na estratégia da empresa e nas suas acções operacionais. A criação em 2007 duma estrutura formal de suporte ao Desenvolvimento Sustentável Corporativo com um corpo executivo próprio e processos e equipas transversais às várias unidades de negócio, assim como a definição do

Scorecard da Sustentabilidade, suportam o alinhamento, execução e controlo ao nível operacional das acções definidas ao nível estratégico.

Finalmente, a estratégia traduz-se em múltiplas acções com o envolvimento dum elevado número de colaboradores nessas várias acções com alcance interno e externo, como as acções integradas no Programa Escolha Natural. A transversalidade das acções e a aparente motivação dos colaboradores parece potenciar a continuidade e sucesso da estratégia nos vários níveis organizacionais.

Q4: Quais são as percepções dos gestores da empresa quanto ao impacto desta estratégia na empresa e nos seus stakeholders?

As percepções dos gestores da empresa são fundamentais para prosseguir com o alinhamento estratégico ligado à sustentabilidade e para que esta opção estratégica evolua dentro da empresa.

Tal como vimos anteriormente, Porter e Van der Linde (1995) defendem que empresas geridas de modo ambientalmente responsável encontram mais facilmente as suas ineficiências, têm de modo rápido e retorno dos investimentos efectuados no âmbito ambiental e obtêm mais competitividade porque geralmente inovam processos e produtos.

Encontramos eco destas referências teóricas no caso em estudo. Em entrevista os gestores da empresa, conseguimos apurar que realmente a implementação da estratégia de sustentabilidade conduziu à identificação de ineficiências e poupanças consideráveis. A Amorim Cork Composites ganhou um prémio de eficiência energética que por si só permite a redução de 27.000 euros por ano de consumo energético de electricidade. A Amorim & Irmãos denota poupanças a este nível 500.000 euros. A necessidade de fazer as mesmas coisas mas de modo diferente levou a optimizações de processos que implicaram eficiências e ganhos de competitividade.

Existe junto dos gestores da Corticeira Amorim, a certeza de que o envolvimento de toda a empresa na sustentabilidade é um factor de motivação interna

que faz com que cada colaborador queira atingir e ultrapassar os objectivos ligados à Sustentabilidade.

A opinião de que esta estratégia e, mais concretamente a publicação dos relatórios de sustentabilidade, tem impacto na imagem da empresa é comum a todos os entrevistados. Além disso, existe a consciência de que esta estratégia assim, formalmente contada, abre caminho para outros negócios e outros clientes, também eles à procura de um modelo de negócio assente em princípios de responsabilidade social e ambiental. Assim, ao nível operacional os resultados são mais imediatos, ao nível da poupança de recursos, da reutilização de matérias-primas e da reconfiguração de processos com reflexos numa maior eficiência da empresa.

Ao nível externo, os efeitos percebidos passam essencialmente pela melhoria da imagem da empresa e pela diferenciação da empresa face aos seus concorrentes. Os entrevistados partilham a ideia de que o investimento da empresa tem um retorno muito positivo na imagem, ainda que não seja consensual o reflexo dessa melhoria ao nível das vendas ou do valor da marca no curto prazo. Por outro lado, o facto da empresa se destacar na sua indústria pela adopção precoce de estratégias de sustentabilidade é também associada a uma espécie de vantagem do pioneiro que lhe permite um melhor posicionamento no mercado. Acresce que não foram identificados quaisquer riscos à adopção deste tipo de estratégias.

Em suma, as percepções dos gestores entrevistados sobre os resultados da estratégia de sustentabilidade desenvolvida pela Corticeira Amorim são claramente positivas. Por outro lado, o envolvimento dum número elevado de colaboradores nas várias acções sugere uma forte adesão dos stakeholders internos às acções desenvolvidas pela empresa. Estes factores, juntamente com o facto da gestão de topo estar fortemente comprometida com a estratégia sustentabilidade da Corticeira Amorim deverá facilitar a sua continuidade ou mesmo aprofundamento da estratégia no futuro.

6.3 CONCLUSÃO

A resposta às questões de investigação formuladas reúne a contribuição da revisão teórica, bem como da investigação empírica junto da empresa Corticeira Amorim.

As motivações adjacentes à adopção da sustentabilidade pela Corticeira Amorim como estratégia empresarial estão relacionadas com a ligação histórica da empresa à Natureza e ao respeito pela mesma que sempre foi fomentado devido à singularidade do negócio. A regulamentação ambiental foi respeitada pela empresa, mas além disso, fruto da mentalidade inerente à gestão, existiram sempre boas práticas ambientais presentes na actividade da Corticeira Amorim.

Os stakeholders da empresa foram identificados em conjunto com os seus temas de interesse, demonstrando por parte da Corticeira Amorim uma preocupação com as suas opiniões e expectativas. Os stakeholders fazem parte de um processo de definição da estratégia. A empresa tem as suas opiniões em conta antes de validar a definição da sua estratégia.

No estudo do caso Corticeira Amorim encontramos envolvimento de todos os colaboradores desde a gestão de topo na execução de acções ligadas aos três pilares da sustentabilidade. A empresa criou inclusive um grupo de dinamizadores das acções de sustentabilidade, a que chamou Programa Escolha Natural, para que estas práticas tivessem um carácter contínuo e não apenas pontual.

As percepções denotadas pelos gestores da empresa quanto ao impacto das práticas de sustentabilidade na empresa são positivas. Existem elementos relacionados com aumento da eficiência operacional, factores de motivação interna e aquisição de elementos diferenciadores, que proporcionam perspectivas de novos negócios e parcerias.

Segue-se o capítulo de encerramento da presente tese, com os contributos desta e notas finais.

CAPÍTULO 7

CONCLUSÕES

CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES

Esta tese teve como objectivo a identificação e análise de motivações que poderão impelir as empresas a adoptar a sustentabilidade como parte integrante da sua estratégia corporativa. Como tivemos já oportunidade de verificar, a investigação empírica sobre o tema recaiu sobre a Corticeira Amorim.

O capítulo 7 encerra esta tese com as contribuições teóricas, que estão na secção 7.1, seguidas das contribuições para a gestão, na secção 7.2. A secção 7.3 debruça-se sobre as limitações da pesquisa e por fim, na secção 7.4, sugerimos pesquisas futuras.

7.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

A presente dissertação procurou analisar as motivações para a adopção de uma estratégia de sustentabilidade, tendo em conta os stakeholders como factor determinante na decisão e implementação da estratégia.

A compreensão dos conceitos de sustentabilidade e stakeholders foi por isso fundamental para a análise do estudo de caso. Nomeadamente a compreensão das três dimensões da sustentabilidade e a sua aplicabilidade numa organização, mas também a importância dos stakeholders como determinantes das decisões estratégicas a consequentemente a relevância de satisfazer as suas expectativas e comunica-las de modo eficaz, tendo como suporte o relatório de sustentabilidade.

Pretendemos demonstrar igualmente que a percepção dos resultados da implementação da estratégia de sustentabilidade tem um efeito directo na motivação para a sua execução e evolução. Isto quer dizer que os resultados apercebidos como positivos contribuirão para a continuidade da estratégia de sustentabilidade.

7.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO

A Corticeira Amorim, como qualquer outra empresa que transforma matérias-primas de origem natural, é uma empresa directamente dependente da preservação do ecossistema que envolve a sua matéria-prima. Este estudo espelha as vantagens da inclusão da sustentabilidade na estratégia da empresa e a consequente monitorização de indicadores de sustentabilidade.

O caso estudado apresentou os resultados de entrevistas aos Gestores da empresa, onde ficou evidente que a implementação da sustentabilidade na empresa e publicação dos Relatórios de Sustentabilidade levou à exploração de novos mercados.

7.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

À semelhança de qualquer outro projecto de investigação, esta dissertação apresenta limitações que se espera que possam ser colmatadas em estudos futuros. As limitações poderão ser ao nível da selecção do caso e do processo, limitações na recolha de dados e na análise dos mesmos.

Uma das limitações prende-se com o reduzido número de casos estudados, o que condiciona a força e generalização das conclusões. A opção por uma investigação profunda do caso seleccionado e o tempo limitado para a realização deste projecto, impediram o estudo de outros casos, que eventualmente pudessem inserir alguma discussão por apresentarem realidades diferentes.

As questões abordadas poderiam incluir outros aspectos de grande interesse, mas que não puderam ser analisados no contexto da presente dissertação, também devido a constrangimentos de tempo. Seria interessante para análises futuras, o estudo sobre as motivações de clientes na preferência do relacionamento com uma empresa sustentável, bem como sobre as suas percepções face ao valor gerado pela estratégia de

sustentabilidade que os poderá afectar, nomeadamente ao nível da inovação, mas também no impacto da sua imagem e posicionamento junto do consumidor final.

7.4 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Este capítulo termina com sugestões para pesquisas futuras, que se inspiram nos resultados obtidos com a presente dissertação e que possam ser generalizados de forma mais contundente.

A replicação deste estudo poderá ser feita noutros sectores industriais, como os produtores de papel e pasta para papel, ou mesmo na indústria da madeira, devido à sua ligação basilar com os produtos florestais. Seria igualmente interessante a análise das percepções de outros stakeholders, como os clientes e consumidor final face às empresas sustentáveis e aos seus produtos.

BIBLIOGRAFIA

- BANSAL, Pratima; Roth, Kendall (2000), “Why Companies Go Green: A model of Ecological Responsiveness”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, pp. 717-736
- BONOMA, T. (1985), “Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and Processes”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, pp. 199-208
- BOWEN, Frances E. (2000), “Environmental Visibility: A Trigger of Green Organizational Response?”, *Business Strategy and the Environment* 9, p. 92-107, John Wiley & Sons
- BURGESS, Robert G. (1984), *In the Field: An Introduction to Field Research*, New York: Routledge
- BROWN, Barb; Flynn, Margie, (2008) “The Meta-trend Stakeholder profile – The Changing Profile of Stakeholders in a Climate- and Water-Stressed World”, Greenleaf Publishing
- CAETANO, Joaquim; Soares, Marta; Dias, Rosa; Joaquim, Rui; Gouveia, Tiago Robalo (2008), *Marketing Ambiental*, Corroios: Plátano Editora
- CHRISTOPHER, Martin; Payne, Adrian; Ballantyne, David, (2002) *Relationship Marketing – Creating Stakeholder Value*, Oxford: Elsevier
- DEMAJOROVIC, Jacques (2001), *Sociedade de Risco e Responsabilidade Sócio-ambiental: perspectivas para a educação corporativa*, S. Paulo: Senac
- DUNPHY, Dexter; Griffiths, Andrew; Benn, Suzanne (2003); *Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future (Understanding Organizational Change)*, New York: Routledge
- EISENHARDT, K. (1989), “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 532-550
- ELKINGTON, John (1994); “Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development”, *California Management Review*, pp.90-100
- ELKINGTON, John (1999); *Cannibals with Forks – The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford: Capstone Publishing
- FREEMAN, R. Edward (1984); *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman

GAGO, Roberto Fernández; Antolín, Mariano Nieto (2004), “Stakeholder Salience in Corporate Environmental Strategy”, *Corporate Governance*, vol. 4 N°3, p.65-76

GEORGE, Alexander L.; Bennett, Andrew (2004), *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, Belfer Center for Science and International Affairs

GONZÁLEZ-BENITO, Javier; González-Benito, Óscar (2008); “A Study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies” *Business Strategy and the Environment*

GRANT, John (2007); *The Green Marketing Manifesto*, West Sussex: John Wiley & Sons

HADDOCK-FRASER, Janet; Frase, Ian (2008); “Assessing Corporate Environmental Reporting Motivations: Differences Between ‘Close-to-Market’ and ‘Business-to-Business’ Companies”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15, pp. 140-155

HARRIS, Lloyd C.; Crane, Andrew (2002), “The Greening of Organizational Culture – Management views on the depth, degree and diffusion of change”, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 15, N°3, pp.215-234

HENRIQUES, Irene; Sadorsky, Perry (1999), “The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance”, *Academy of Management Journal* vol. 42, N°1, p.87-99

JONES, Peter; Clarke-Hill, Colin; Comfort, Daphne; Hillier, David (2007), “Marketing and sustainability”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26, N°2, pp.123-130, Emerald Group Publishing

Jornal SOL - edição online (05/03/2007) “Amorim entre as melhores do mundo em sustentabilidade”

KOLK, Ans; Walhain, Seb; Van de Watteringen, Susanne (2001), “Environmental Reporting by the Fortune Global 250: Exploring the Influence of nationality and Sector”, *Business Strategy and the Environment* 10, p. 15-28, John Wiley & Sons

LANOIE, Paul; Tanguay, Georges A.(2000); “Factors Leading to Green Profitability” *GMI* 31, pp. 39-50

ORSATO, Renato J. (2006), “Competitive Environmental Strategies: When Does It Pay to be Green?” *California Management Review*, Vol. 48, N° 2, pp. 127-143

PAULRAJ, Antony (2008); “Environmental Motivations: a Classification Scheme and its impact on Environmental Strategies and Practices”, *Business Strategy and the Environment*, Wiley InterScience

- PEATTIE, Ken (1999), “Trappings versus substance in the greening of marketing planning”, *Journal of Strategic Marketing* 7, 131-148
- PORTER, M.; Van der Linde, C. (1995); “Green and Competitive. Ending the Stalemate”, *Harvard Business Review*, pp. 120-134
- RAINEY, David L. (2006), *Sustainable Business Development: Inventing the Future Through Strategy, Innovation, and Leadership*, Cambridge: Cambridge University Press
- RYAN, Patricia (2003), “Sustainability Partnerships: eco-strategy theory in practice?”, *Management of Environmental Quality: An International Journal*, vol. 14, Nº2, p. 256-278
- SARKIS, Joseph; Sroufe, Robert (2005); “Strategic Sustainability: The state of the Art In Corporate Environmental Management Systems”, Greenleaf Publications
- SAVITZ, Andrew W.; Weber, Karl (2006), *The Triple Bottom Line: How Today's Best-run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success - And How You Can Too*, San Francisco: John Wiley & Sons
- SPENCE, Crawford (2007); “Social and Environmental Reporting and the Corporate Ego”, *Business Strategy and the Environment*, Wiley InterScience
- TADIN, Ana Paula; Rodrigues, José Alceu E.; Dalsoquio, Paulo; Guabiraba, Zanaide R.; Miranda, Isabella Tamine Parra (2005), “O Conceito de Motivação na teoria das Relações Humanas”, *Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais*, v. 2, n.1, p. 40-47
- WILKINSON, Adrian; Hill, Malcom; Gollan, Paul (2001); “The Sustainability debate”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, Nº12, pp.1492-1502
- XU, Susanna Xin (2007); Walker, Helen; Nairn, Agnes; Johnsen, Thomas; “A Network Approach to Understanding “Green Buying” – A Literature Review”, *Conferência IMP (Industrial Marketing and Purchasing)*, Manchester
- YIN, Robert K. (2005); *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*, 3ª edição, Porto Alegre: Bookman
- YIN, Robert K. (2003); *Applications of a case study research*, Applied social research method series, Volume 34, USA: Sage Publications

DOCUMENTOS DA EMPRESA:

Relatório de Sustentabilidade da Corticeira Amorim, S.G.P.S., S.A., 2006

Relatório de Sustentabilidade da Corticeira Amorim, S.G.P.S., S.A., 2007

Relatório de Sustentabilidade da Corticeira Amorim, S.G.P.S., S.A., 2008

WEBSITES:

www.sustainability.com

www.amorim.com

www.corporateregister.com

www.sol.sapo.pt

www.fscportugal.org

ANEXOS

ANEXO I - GUIÃO DE ENTREVISTA

- 1.** Como nasceu a preocupação pela sustentabilidade? Houve algum líder?
- 2.** Quais as principais linhas de actuação seguidas para garantir o desenvolvimento sustentável da CA?
- 3.** Quais os principais objectivos estratégicos da política de sustentabilidade seguida pela CA?
- 4.** Como Director Geral de uma das UNs da CA, qual é o seu papel/intervenção nas políticas de sustentabilidade definidas pela CA?
- 5.** Considera que a actuação desenvolvida no âmbito da sustentabilidade constitui um elemento diferenciador da sua CA face à concorrência? Quais os factores que a distinguem?
- 6.** Como é que o desenvolvimento de uma cultura baseada em princípios de integridade e ética tem impacto no modo de actuação da Empresa e constitui uma fonte de rentabilidade e competitividade? Justifique
- 7.** Considera que a actuação da Empresa no âmbito do Desenvolvimento Sustentável tem impacto na imagem/marca da Empresa? Explica em que medida.
- 8.** Na sua opinião, quais são os principais riscos e oportunidades que uma empresa como a CA se depara no âmbito do Desenvolvimento Sustentável? Justifique.
- 9.** Que benefícios trouxe a publicação do Relatório de Sustentabilidade?
- 10.** Os clientes interessam-se pela política de sustentabilidade da empresa? Tem algum facto/acontecimento que nos possa revelar?
- 11.** E os outros stakeholders (investidores, organizações governamentais e ONGs) demonstram interesse? Em que medida?

ANEXO II - ESCUTA DE STAKEHOLDERS

Avalie, de 1(mau) a 5 (excelente), o desempenho global da Corticeira Amorim em matéria de desenvolvimento sustentável

Atribua, a cada uma das dimensões da sustentabilidade, um nível de importância crescente de 1 (nada importante) a 5 (muito importante)

Aspectos económicos

Aspectos sociais

Aspectos ambientais

. Quais deverão ser as questões de sustentabilidade prioritárias para a Corticeira Amorim? Atribua um nível de importância crescente de 1 a :

Higiene e Segurança no trabalho

Emprego e Gestão de Recursos Humanos

Código de Ética

Investigação & Desenvolvimento e Inovação

Promoção do produto e das suas características

Modelo de governação

Análise de ciclo de vida dos produtos

Características Ecológicas dos Produtos

Certificação de Sistemas de Gestão Florestal

Alterações Climáticas

Biodiversidade

Certificação de Sistemas de Gestão Ambiental

Impacto Ambiental da actividade

Impacto Económico da actividade

Outras

Quais?