

SUS TEN TABI LIDA DE

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Manual Prático de Implementação
Sustentabilidade Empresarial

COORDENAÇÃO DO PROJETO

CEC – Câmara de Comércio e Indústria do Centro
www.netcentro.pt

AUTORIA

B´TEN – Business Talent Enterprise Network
www.bten.pt

PROJETO GRÁFICO

Musse Ecodesign

EDIÇÃO

Junho 2015

CONTACTO

mcorreia@bten.pt

ÍNDICE

1//	INTRODUÇÃO	5
2//	ENQUADRAMENTO	10
3//	CULTURA DA SUSTENTABILIDADE – PERFIL GESTÃO DE TOPO	12
4//	POSICIONAMENTO ATUAL – DIAGNÓSTICO VETORIAL	15
5//	A ESTRATÉGIA – NO CAMINHO DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL.....	18
6//	A IMPLEMENTAÇÃO – FERRAMENTAS PARA O PROCESSO DE MELHORIA.....	23
7//	RECURSOS E COMPETÊNCIAS – ENVOLVIMENTO TOTAL DA EMPRESA.....	27
8//	METODOLOGIA TRIPLE BOTTOM LINE E MÉTODO ORGANIZACIONAL PRÓPRIO.....	30
9//	COMUNICAÇÃO EXTERNA – DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS	35
10//	ESTUDO DE CASO - OLANO LOGÍSTICA DO FRIO	38
11//	ESTUDO DE CASO – ESTALAGEM LAGO AZUL	42



O FINCENTRO

Uma iniciativa no âmbito dos Sistemas de Incentivos a Ações Coletivas (SIAC) do Mais Centro – Programa Operacional Regional totalmente orientado para o apoio às PME da Região Centro.

1// INTRODUÇÃO

O Projeto FINCENTRO surgiu no âmbito do Sistema de Incentivos a Ações Coletivas (SIAC) do Mais Centro – Programa Operacional Regional, procurando suprimir uma falha crítica de mercado para o desenvolvimento do tecido empresarial, sobretudo no que concerne à ausência de intervenções específicas de atuação sobre a componente de financiamento de iniciativas empresariais.

O FINCENTRO procurou dar uma resposta integrada à componente de financiamento das iniciativas empresariais, abordando-a como um fator de competitividade determinante, visando simultaneamente atuar sobre a procura e a oferta, em interligação com as políticas públicas e as iniciativas privadas, existentes ou em vias de implementação que operam a montante das necessidades de financiamento.

Este projeto atuou numa perspetiva de alteração do paradigma de financiamento das empresas, apresentando uma forte complementaridade com outras iniciativas já em curso ou em vias de implementação que abrangem todo o ciclo de vida das empresas (criação, desenvolvimento, consolidação e transmissão), tendo resultado um modelo de atuação em empresas, dividido em três vetores de atuação vertical:

VETOR 1: NOVAS FORMAS DE FINANCIAMENTO

Focado na sensibilização e motivação para a utilização de novos instrumentos de financiamento e a transferência de conhecimento (informação) sobre as características dos produtos e serviços financeiros.

VETOR 2 : CONSOLIDAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO E EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

Focado na criação de condições para que empresas com iniciativas empresariais com potencial de crescimento acessem a soluções de financiamento diversificadas e com condições melhoradas, nomeadamente através da melhoria do seu rating de crédito.

VETOR 3: TRANSMISSÃO E SUCESSÃO EMPRESARIAL

Focado no propósito de sensibilizar e estimular o tecido empresarial da Região para o problema da sucessão empresarial, bem como atuar do lado da oferta através da concretização de uma rede de parcerias alargada constituída pelos agentes dinamizadores da oferta (com a participação de operadores financeiros, private equities, investidores locais, business angels, e outros agentes qualificados).

Nesta nova fase, o FINCENTRO seguiu a mesma abordagem metodológica prosseguida para os vetores 1,2 e 3, constituindo-se como uma Prestação de Serviços de Consultoria Especializada, junto das empresas a intervencionar, através do apoio à gestão de topo na identificação das prioridades de intervenção (capacitação), alargando as suas frentes de atuação para as seguintes áreas temáticas/vetores:

- Inovação;
- Empreendedorismo;
- Eficiência Organizacional;
- Sustentabilidade;
- Internacionalização.

Com estas novas áreas de atuação, o FINCENTRO ao intervir em áreas estratégicas para a sustentabilidade das empresas, voltou a incidir sobre falhas de mercado, na medida em que as PME têm dificuldade em se diferenciar e potenciar a sua competitividade empresarial de forma consistente em áreas que podem melhorar o seu posicionamento na cadeia de valor em que operam.

Com o FINCENTRO II pretendeu-se dar um passo adicional no efeito de demonstração que o projeto pretende induzir ao atuar sobre áreas onde se registam sistematicamente falhas de gestão que comprometem a sua capacidade competitiva. Pretendeu-se dar um salto qualitativo alargando o seu âmbito para novas áreas de intervenção que são determinantes para o sucesso da operacionalização da estratégia. Este projeto pretende contribuir para o desenvolvimento e consolidação do tecido empresarial atuando sobre as seguintes áreas:

Vetor 4 Inovação:

Validar a relevância económica e social da Inovação enquanto fator de competitividade das empresas.

Vetor 5 Empreendedorismo:

Promover a adaptação das empresas, dos empresários e dos trabalhadores, à mudança e à inovação enquanto fator de auto motivação e de orientação para resultados.

Vetor 6 Eficiência Organizacional:

Identificar projetos de oportunidade de melhoria de produtividade, associados a novos processos e técnicas que contribuam para a obtenção de ganhos de eficiência operacional e de funcionamento da empresa em geral.

Vetor 7 Sustentabilidade:

Identificar e estruturar soluções empresariais eco-inovadoras e eco-eficientes enquanto fator competitivo das empresas no mercado nacional e internacional.

Vetor 8 Internacionalização:

Acompanhar processos de tomada de decisão e negociação com parceiros nos mercados alvo e do plano de implementação da estratégia de internacionalização da empresa.

Além da intervenção nos vetores atrás mencionados, existe também, em todas as empresas, um trabalho de capacitação dos recursos chave na **Criação de Modelos Financeiros** de suporte à decisão.

IMPACTO DO PROJETO NA REGIÃO CENTRO

O FINCENTRO insere-se no âmbito do Sistema de Incentivos a Ações Coletivas do Mais Centro – programa Operacional Regional” cobrindo os objetivos definidos, ao possibilitar a atuação sobre: o diagnóstico global na temática escolhida; a capacitação dos recursos chave das empresas intervencionadas em metodologias e ferramentas de produtividade na área de trabalho identificada e escolhida; o plano financeiro de suporte à mudança; e a disseminação de resultados.

O projeto incide sobre fatores imateriais de competitividade, atuando diretamente sobre aspetos de cultura empresarial que se querem estimular, pelo que os seus efeitos induzidos terão repercussões a curto, médio e longo prazo.

As alterações de cultura empresarial são o aspeto nuclear do projeto. Incentivaram-se as empresas aderentes a mudarem o seu paradigma

organizacional, percebendo a importância de terem bem definido o seu modelo de negócio, as suas prioridades estratégicas e gerirem a mudança para reforçar o seu posicionamento nos mercados em que operam.

A geração de efeitos de arrastamento de um “grupo piloto” para uma “onda” de mudança, mais favorável à utilização de instrumentos de gestão mais sofisticados e adequados ao contexto fortemente competitivo em que as empresas da Região operam, requer:

- testemunhos empresariais credíveis (empresas aderentes que dão testemunho da sua experiência junto dos seus pares),
- identificação de instrumentos metodológicos eficientes que se traduzam em resultados melhorados;
- envolvimento das Associações Empresariais na redução de custos de contexto e no envolvimento das empresas associadas;
- disseminação destas abordagens por um público alvo gradualmente mais recetivo e alargado.

EFEITO MULTIPLICADOR DO PROJETO

O trabalho realizado com as empresas aderentes é essencial para a disseminação destas abordagens junto das outras empresas da Região Centro, contribuindo para a geração dos seguintes efeitos de arrastamento e difusão (spill over effects) junto do tecido empresarial:

Efeito demonstrador: a atuação ao nível das empresas aderentes através da utilização de ferramentas práticas com resultados visíveis a curto prazo capazes de contribuir para o seu posicionamento no mercado e potenciar, a médio/longo prazo, a sua capacidade

competitiva, é determinante para que se possa evidenciar a existência de experiências bem sucedidas;

Efeito de transformação interna: a liderança das empresas aderentes deverá ficar mais focada na gestão de projetos que combinem a identificação de prioridades estratégicas com a atuação em áreas operacionais normalmente não consideradas como “core”, mas que são determinantes para a competitividade da empresa. Esta nova perspetiva deverá ser gradualmente transversal dentro da empresa e envolver os vários níveis hierárquicos;

Efeito de difusão inter-pares: os gestores de topo e as direções intermédias envolvidas no Projeto, comunicarão às outras empresas da Região Centro a sua experiência na utilização de (novas) abordagens metodológicas orientadas para a eficácia que a empresa pode alcançar com novas práticas de gestão;

Efeito de alteração comportamental: a perceção que as mudanças operadas nas empresas aderentes e a motivação para as prosseguir são um estímulo para que outras empresas reajam, se preocupem com a valorização de áreas de gestão essenciais ao crescimento da empresa e dos factores imateriais de competitividade;

Efeito de difusão das abordagens metodológicas: a constatação que o sucesso da empresa pode ser potenciado com a atuação nas áreas cobertas pelo FINCENTRO deverá motivar outros empresários da Região a iniciar projetos nas áreas da inovação, (intra)empreendedorismo, eficiência organizacional, sustentabilidade e internacionalização.

Efeito dinamizador do ecossistema Regional: uma maior motivação para a atuação nestas áreas de intervenção contribui para uma procura de serviços especializados direcionada para as entidades do SCTN da Região (e também do País e de outras redes internacionais).

Continuando a reforçar as ligações ao sistema financeiro, nomeadamente atraindo as entidades especializadas na oferta de instrumentos de inovação financeira.

Efeito de divulgação: as abordagens, casos práticos, materiais de comunicação e as ações de promoção do Projeto nos vários suportes e meios utilizados ajudam a estruturar informação que sistematize as boas práticas contribuindo para a sua propagação dentro da Região. A divulgação desta iniciativa ajuda à disseminação dos instrumentos, resultados e potencial de adoção por parte de outras empresas da Região Centro;

Efeito de transformação cultural: a disseminação junto do tecido empresarial da Região de uma “vaga” de empresas que gerem ativamente fatores determinantes da sua competitividade. Empresas que querem gerir a sua subida nestas cadeias de valor de forma ativa e que não se resignam a responder a encomendas que fornecedores de 2ª e 3ª linha de OEM lhes colocam. Empresas que percebem que a sua inserção em cadeias de valor internacionalizadas e com maior valor acrescentado é essencial para a sua sustentabilidade.

O FINCENTRO II é uma nova oportunidade de consolidar e acelerar o efeito multiplicador do projeto contribuindo para:

- colmatar as falhas de mercado identificadas no âmbito do SIAC, criando casos de intervenção em novos vetores temáticos que sirvam de exemplo para um número alargado de outras empresas que sintam o mesmo tipo de necessidades/expectativas;
- continuar a trabalhar estas temáticas acrescentando novas “camadas” de ação, de divulgação e de reforço de uma cultura empresarial mais informada e sofisticada, capaz de responder com qualidade aos desafios de mercado;

- sustentar um processo de propagação pelo tecido empresarial da Região de novas “dinâmicas de desenvolvimento empresarial diferenciadas e sustentadas em novos instrumentos: financeiros, inovação, (intra)empreendedorismo, eficiência organizacional, sustentabilidade e internacionalização.



SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Cada vez mais empresas, das mais diversas áreas, passaram nos últimos anos, a adotar uma **agenda para a sustentabilidade**, incorporando-a diretamente na sua estratégia de negócio.

Este posicionamento deve-se em grande parte, aos resultados que aqueles que foram pioneiros começam a ter no seu desempenho competitivo. Conheça, a seguir, algumas dessas vantagens:

- Redução dos custos de produção, decorrentes da diminuição de desperdícios
- Identificação de novas oportunidades de negócio
- Fidelização de consumidores
- Maior atração e retenção de talentos
- Antecipação a pressões legais e da sociedade
- Menor exposição a riscos
- Maior facilidade no acesso a capital
- Oportunidade para a inovação e vantagens competitivas

2// ENQUADRAMENTO

Os fundamentos do negócio para a sustentabilidade empresarial são claros: ser eficiente, incluindo paralelamente à criação de valor económico, a redução do impacto no ambiente e ainda o envolvimento de todos os *stakeholders*, aumentando o valor acrescentado. Os fundamentos da sustentabilidade podem traduzir-se numa máxima que aposta em ações:

Ecologicamente corretas, economicamente viáveis, socialmente justas e culturalmente aceites.

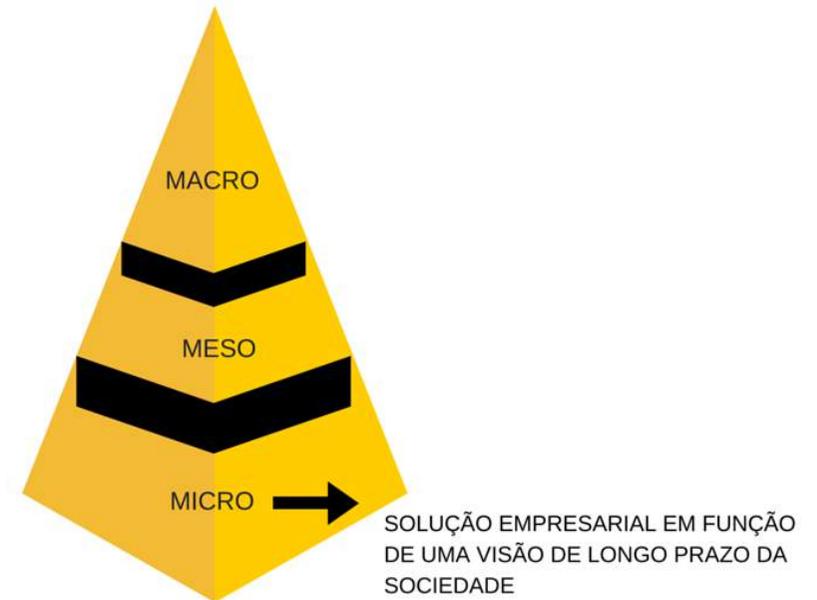
Ao abrigo deste Manual pretende-se criar condições para que se possa transferir práticas e metodologias sustentáveis, já testadas e com resultados otimizados, que percorrem toda a cadeia de valor, capacitando recursos e operacionalizando soluções que possibilitarão às empresas obter produtos com maior valor acrescentado para o mercado nacional e internacional, apresentando testemunhos reais de gestores que já iniciaram este processo com resultados concretos.

Na base do desenvolvimento deste Manual encontra-se uma visão da sustentabilidade que engloba uma perspetiva **Micro** (as empresas), uma perspetiva **Macro** (as diretrizes emanadas das entidades que têm uma expressão internacional – ONU, OCDE, (...)) e uma perspetiva **Meso** (diretrizes emanadas das entidades nacionais e /ou europeias em termos de orientações para a sustentabilidade).

“O desafio do nosso negócio é distribuir valor económico competitivo e, ao mesmo tempo, operar de uma forma ambientalmente sólida e responsável do ponto de vista social. Acredito veementemente que a

excelência na abordagem ambiental e nas soluções, na responsabilidade social, e no desempenho económico são complementares e não conflitantes. Em períodos de reestruturações substanciais e rápidas, a necessidade de apresentar provas práticas desta complementaridade está a tornar-se, progressivamente, mais importante.”

Egil Myklebust - Presidente e Administrador executivo da Norsk Hydro





CULTURA DA SUSTENTABILIDADE - PERFIL DA GESTÃO DE TOPO

Para ser efetiva e seguida por todos os stakeholders, a agenda para a sustentabilidade deve emanar da direção de topo. Esta adoção na estratégia de negócios, pressupõe a mudança da cultura, sendo essencial que a gestão de topo seja a sua maior defensora, mostrando o seu valor e implementando eventuais ajustes necessários.

3// CULTURA DA SUSTENTABILIDADE – PERFIL GESTÃO DE TOPO

Muitas das empresas mais conhecidas pelo seu compromisso com a sustentabilidade, são aquelas em que os seus líderes impulsionam e conduzem estas questões como parte da estratégia da empresa.

As **lideranças** estão numa posição privilegiada para conduzir a mudança nas suas organizações, contudo, para muitas delas essa mudança pode-se propagar e crescer em muitos locais dentro da organização. Qualquer um, independentemente da posição que ocupa na estrutura pode fazer a diferença. ***Todos podemos fazer a diferença.***

Dentro das empresas, para além do líder há sempre alguém que chama a si os esforços de implementar e gerir o processo, normalmente alguém apaixonado pelo tema.

Estes agentes da mudança começam normalmente com a aprovação total da empresa e ao longo do tempo desenvolvem um estudo de caso que envolve todos os outros. Eventualmente podem ter responsabilidade oficial para liderar o processo.

Para a sustentabilidade ter sucesso, deve ter em conta todos os aspetos da empresa. Até que isso aconteça efetivamente, é necessário ter um indivíduo ou equipa cujo objetivo seja o de canalizar e vigiar os esforços de implementação. Os agentes de mudança enfrentam grandes desafios, contudo não interessa a posição que ocupam na organização, se estiverem “indigitados” pela liderança para a transformação.

Neste Manual ficam alguns conselhos tendo em conta os problemas mais comuns normalmente identificados.

Influenciar sem autoridade - Normalmente o coordenador da sustentabilidade atua como um conselheiro, não tendo autoridade sobre todas as pessoas da empresa. Desta posição ele deve influenciar, convencer e auxiliar.

Espera “a típica resistência e desculpas”: demasiado ocupado, este esforço não serve para nada, os nossos clientes não estão a pedir isto, etc. Desenvolver “amigos” em posições estratégicas na empresa e escolher as “batalhas” a empreender. Construir uma “história” assente em sucessos e estar atento a momentos oportunos para abordar determinados assuntos.

Obter a atenção e respeito da gestão – Se a gestão ainda não adotou efetivamente uma estratégia para a sustentabilidade é fundamental, começar por trabalhar em projetos específicos e não em toda a empresa e decidir quando será mais oportuno chamar a sua atenção. Apresentar casos de estudo de sucesso desenvolvidos em empresas similares, que já adotaram a sustentabilidade, evitando discussões acesas e não esperar uma conversão rápida.

Pensar estrategicamente, sugerir que a sustentabilidade é uma das tendências emergentes que deve ser considerada no planeamento estratégico da empresa: Como integrar a sustentabilidade na estratégia da empresa?, Quais são as ameaças e as oportunidades? ***Falar sempre em termos de negócio.***

Evitar sobrecargas – Todas as empresas estão tão longe de um estado sustentável, que facilmente pode ficar sobrecarregado. Não se pode trabalhar em tudo ao mesmo tempo, é muito importante desenvolver um método para estabelecer prioridades. O que é realmente importante?, O que terá maior impacto?, Qual o tempo correto para isso?, O que tem maior probabilidade de sucesso?, O que pode providenciar uma plataforma para outros esforços?

Estabeleça prioridades.

1º PASSO

Entrevista com a gestão de topo de forma a avaliar a cultura da empresa (posicionamento, interesse e perspetivas futuras)

2º PASSO

Identificação do interlocutor/equipa para implementação do processo

3º PASSO

Elaboração de metodologia de abordagem a prosseguir pela equipa/interlocutor

Quando há orientações formais em termos de sustentabilidade é possível conceber uma estrutura funcional mais robusta e com mais competências e responsabilidades, como exemplifica a figura seguinte.

Comité Executivo de Sustentabilidade

Formado pelo Conselho de Administração, responsável pela elaboração e pelo acompanhamento da estratégia para a sustentabilidade, bem como pela monitorização do desempenho e tomada de decisões.

Comissão Sustentabilidade

Reúne responsáveis de departamentos ou unidades funcionais e tem a função de garantir a execução do plano de ação para a sustentabilidade, assegurando troca de experiências entre as diferentes unidades/setores do negócio



A Gestão de Topo está disponível para se comprometer com uma agenda para a sustentabilidade?



POSICIONAMENTO ATUAL – DIAGNÓSTICO VETORIAL

Realizar um diagnóstico à empresa é fundamental para poder verificar as necessidades de mudança necessárias e gerar um plano de ação de curto, médio e longo prazo.

4// POSICIONAMENTO ATUAL – DIAGNÓSTICO VETORIAL

Uma empresa não pode ser responsável por fazer toda a sociedade sustentável, mas cada uma pode examinar os inputs, outputs, processos e os efeitos do sistema no qual opera.

Apresentam-se, de seguida, dois processos diferenciados de recolha de informação, que servem para aferir sobre o posicionamento da empresa, analisando elementos do sistema.

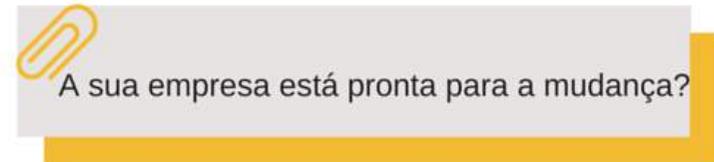
Na **primeira hipótese** recorre-se a um diagrama que, ajuda as empresas a desenvolver uma visão clara, do que seria ser sustentável.

Para usar esta ferramenta, siga o seguinte processo. Dentro da caixa dos processos, liste aqueles que são processos primários. Depois em cada círculo, liste os exemplos que mais se destacam (ex: que formas de energia/materiais utilizados, etc) e descreva o estado da sua sustentabilidade. Fora dos círculos, liste ideias de projetos para reduzir os maiores impactos.

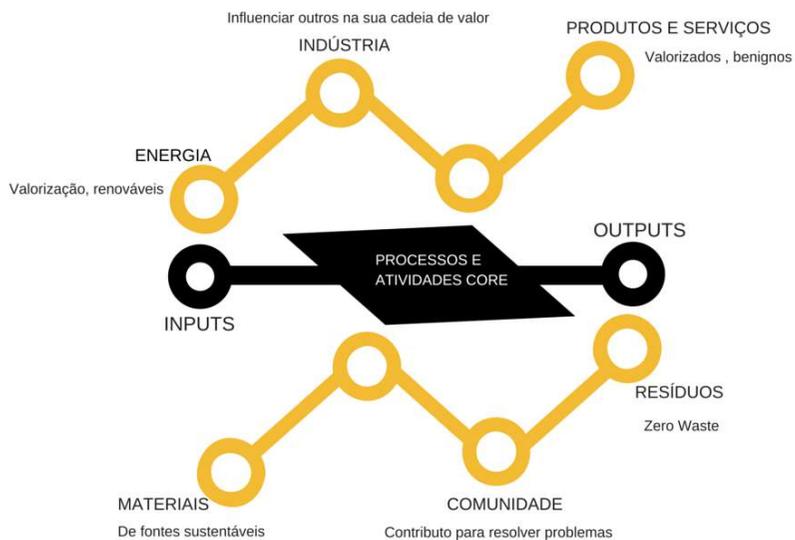
Na **segunda hipótese**, aplica-se um questionário tipo check-list que percorre todas as vertentes da sustentabilidade, decorrente de entrevistas à gestão de topo e a interlocutores designados por esta que têm responsabilidades e/ou afinidades nesta área. Previamente neste Guião tipo check-list faz-se o enquadramento geral da empresa para entendimento do seu contexto estratégico e organizacional e o enquadramento específico/temático que visa entender o posicionamento da empresa perante a sustentabilidade, nomeadamente o conceito, quais as dificuldades e desafios que pretende enfrentar nesta área de competitividade.

De seguida, elabora-se o relatório de diagnóstico analisando o resultado final e identificando os “drivers” - fatores críticos de sucesso, assim como as metas associadas, a implementar com vista a solucionar/melhorar eventuais aspetos que se afiguram como pontos críticos.

Informar a gestão de topo sobre os resultados e posteriormente comunicar a toda a empresa essas conclusões e quais as medidas que se pretendem implementar para melhoria de todo o processo.



HIPÓTESE 1



HIPÓTESE 2

ENQUADRAMENTO GERAL:			
Contexto Estratégico e Organizacional			
ENQUADRAMENTO ESPECÍFICO/TEMÁTICO:			
O que entendem por sustentabilidade empresarial			
O que já têm implementado (Dificuldades e Preocupações)			
Quais os desafios a que gostavam de dar resposta			
CHECK - LIST	Sim	Não	NA/NR
AMBIENTAL			
Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia ou recursos renováveis (...)			
SOCIAL			
Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região (...)			
FINANCEIRO			
Ajuda financeira significativa recebida do Governo (...)			
CULTURAL			
Procedimento para contratação na comunidade local (...)			
TOTAIS			
PONTUAÇÃO		%	



A ESTRATÉGIA – NO CAMINHO DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

O processo de gestão da mudança para a sustentabilidade não é muito diferente de qualquer outra mudança que ocorre nas empresas: análise de impactos, mapeamento de stakeholders, gestão de investimentos, indicadores, métricas, monitorização, redes de parcerias, formação e comunicação.

5// A ESTRATÉGIA – NO CAMINHO DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

A sustentabilidade tem que fazer parte da estratégia da empresa, sendo transversal a toda a política desenvolvida fazendo parte da visão e dos seus valores.

Os setores ou departamentos da empresa têm que funcionar num sistema de vasos comunicantes, em que o que cada um faz tem impacto nos outros. Esta premissa, válida para tantas outras questões é fundamental no processo para a mudança sustentável.

De seguida, apresentam-se os principais passos que uma estratégia para a sustentabilidade deverá prosseguir, sem prejuízo de existirem

Benefícios de uma estratégia sustentável

- *Redução de energia, resíduos e custos*
- *Diferenciação das empresas*
- *Passo à frente em regulações futuras*
- *Criação de novos produtos ou processos inovadores*
- *Abertura a novos mercados*
- *Atrair e reter os melhores funcionários*
- *Melhorar a imagem perante os acionistas e o público em geral*
- *Reduzir riscos legais e custos de seguros*
- *Providenciar maior qualidade de vida*

outras igualmente viáveis.

A abordagem estratégica apresentada neste Manual pretende ser objetiva, de fácil compreensão e implementação.

A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL PASSO A PASSO

1º PASSO – CULTURA E LIDERANÇA

Enquadrar a sustentabilidade na estratégia de negócios, incluindo nas estratégias operacionais, de inovação do produto e marketing. Estabelecer um conjunto de orientações para uma gestão para a sustentabilidade, tendo como objetivo definir uma política para a sustentabilidade em sintonia com as outras áreas funcionais da empresa.

Desenvolver uma cultura total voltada para a sustentabilidade.

2º PASSO – POSICIONAMENTO ATUAL E PROCESSO DE MUDANÇA – ESTABELECEM PRIORIDADES

Analisar o estado da arte, recorrendo a metodologias adaptadas à realidade de cada empresa.

Realizado o diagnóstico, têm que ser estabelecidas as prioridades de atuação. Essa decisão deve ser feita de acordo com o conceito de **materialidade**. Este conceito advoga que uma questão deve ser classificada como material, em termos de sustentabilidade, quando é considerada importante e prioritária para os *stakeholders* (partes interessadas), para a viabilidade comercial e/ou para a gestão interna da empresa.

Normalmente, uma consulta aos parâmetros de orientação do *GRI – Global Reporting Initiative* - ajuda a identificar um conjunto de questões materiais possíveis de serem analisadas.

Uma forma de identificar (priorizar) as questões materiais é utilizar uma matriz que relacione a importância para os *stakeholders* com o impacto na empresa. Uma empresa consegue, normalmente, conduzir entre quatro a oito questões materiais, mas esse número pode variar de acordo com o setor, a dimensão da empresa (...).

3º PASSO – ASSUMIR COMPROMISSOS – REDES E PARCERIAS

Verificar se existem compromissos empresariais setoriais ou gerais, que podem ajudar a empresa na formulação da estratégia e gestão para a sustentabilidade, inserindo-a em redes/parcerias de interação com *stakeholders*, a nível nacional e internacional. (Por exemplo, iniciativas como o *Carbon Disclosure Project*, *Pegada Ecológica*, entre outras).

4º PASSO – RECURSOS E COMPETÊNCIAS – ENVOLVIMENTO TOTAL DA EMPRESA

A empresa tem que criar uma estrutura de governança, ainda que informal, para a sustentabilidade, que deve abranger os diversos níveis organizacionais. Esta estrutura deve reportar à gestão de topo e deve evoluir para uma estrutura mais formal que inclua a participação de membros externos à empresa, por exemplo representantes de *stakeholders*.

5º PASSO – REAVALIAR A IDENTIDADE DA EMPRESA – MONITORIZAR A MUDANÇA

Quando se atinge este passo, a empresa não é a mesma do início do processo. A mudança da introdução da gestão para a sustentabilidade na estratégia dos negócios modifica o relacionamento com os *stakeholders*. Neste passo é essencial verificar se a missão, visão e valores refletem os novos compromissos ou se é necessário propor alguma adaptação.

6º PASSO – ENVOLVIMENTO DOS STAKEHOLDERS – MUDANÇA INCLUSIVA E PARTICIPADA

Envolver os *stakeholders*, dialogando, permite entender melhor os impactos das atividades no meio social e ambiental, encontrando formas para compensá-los ou mitigá-los.

A identificação e priorização dos *stakeholders* deve seguir uma determinada metodologia e levar em consideração, por exemplo os princípios da Norma AA1000 (estabelece parâmetros para um processo inclusivo de envolvimento com *stakeholders*).

Alguns exemplos de práticas comuns em empresas que podem evoluir para um processo de envolvimento de *stakeholders* são: levantamento da satisfação dos clientes, avaliação e qualificação de fornecedores, reuniões com investidores e analistas (...).

7º PASSO – POLÍTICA DA SUSTENTABILIDADE – O COMPROMISSO

A elaboração de uma Política de Sustentabilidade é fundamental para verter estratégias e compromissos em objetivos e diretrizes de gestão. Uma boa política é curta, objetiva e disseminada para todos os *stakeholders* da empresa.

8º PASSO – ENVOLVIMENTO DO PÚBLICO INTERNO – AS PESSOAS

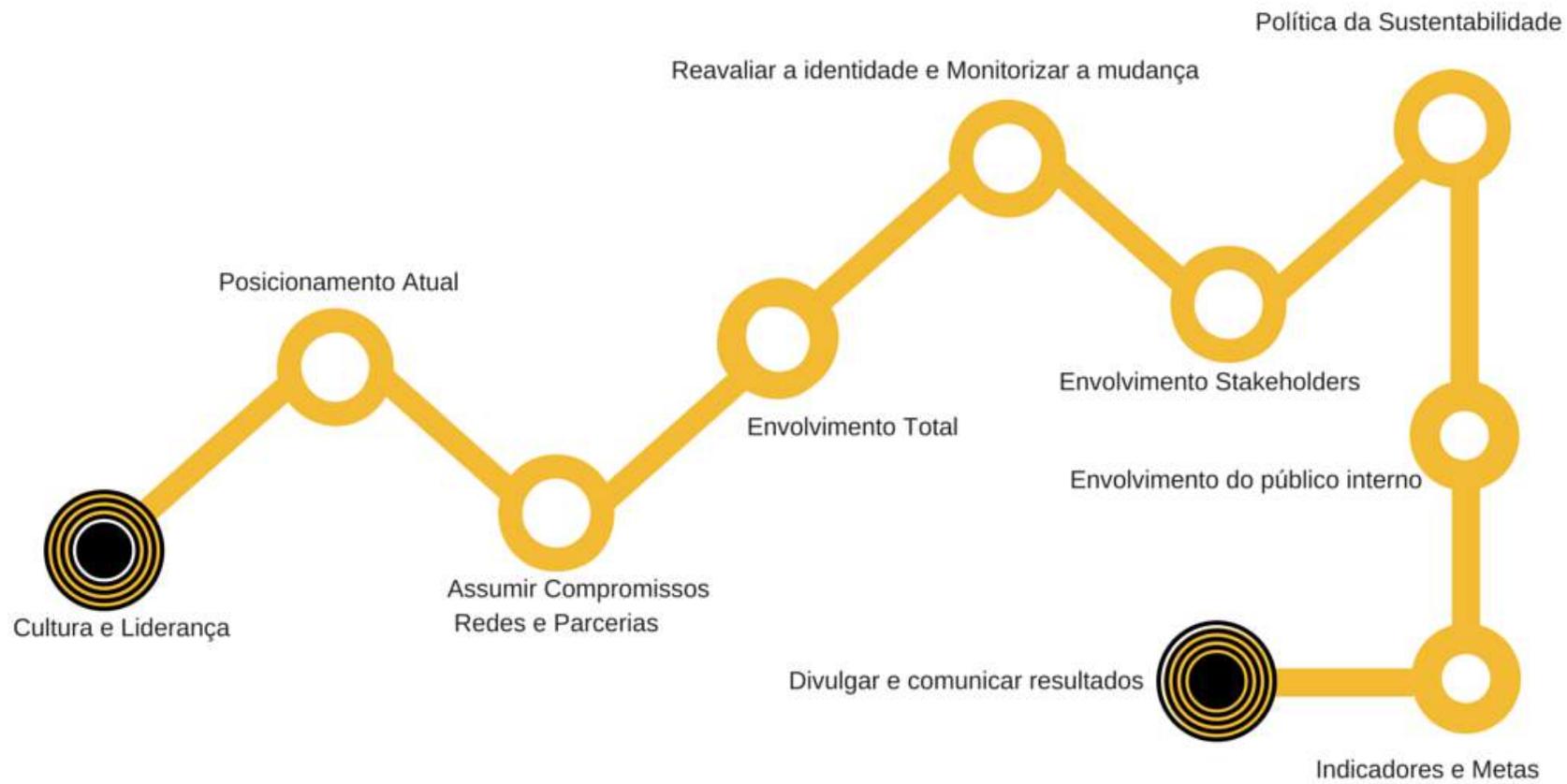
Para que a estratégia tenha sucesso é fundamental que toda a organização esteja alinhada e a trabalhar focada num mesmo objetivo. Várias ações podem ser levadas a cabo: formação, *coaching*, a contratação de consultores que trabalham na área, campanhas de comunicação que afirmem a urgência do tema para o funcionário.

9º PASSO – DEFINIR E ACOMPANHAR INDICADORES ESTABELECEndo METAS – MEDIR PARA MELHORAR

Os indicadores devem ser implementados e validados e estar em consonância com as áreas funcionais da empresa. A sua monitorização deve ser feita ao nível operacional e de gestão de topo, periodicamente, no mínimo uma vez por ano. Para as empresas que estão a começar, os indicadores da *GRI* podem ser um caminho a seguir. Para cada indicador devem ser implementadas metas objetivas e mensuráveis, tornando-as públicas e de fácil monitorização.

10º PASSO - DIVULGAR E COMUNICAR RESULTADOS – CONQUISTAS E DESAFIOS

Divulgar os resultados da estratégia da sustentabilidade da empresa no enquadramento da sua política e estratégia de marketing, em termos internos e externos é fundamental para a consolidação, melhoria e divulgação da mesma.





A IMPLEMENTAÇÃO – FERRAMENTAS PARA O PROCESSO DE MELHORIA

Um sistema ecoeficiente é aquele que consegue produzir mais e melhor, com menos recursos e produzindo menos resíduos.

Existem inúmeras ferramentas para este efeito, a sua utilização de forma integrada e a sua monitorização é fundamental para o equilíbrio do sistema, agindo em todo o ciclo de vida dos materiais e potenciando o conceito de economia circular.

6// A IMPLEMENTAÇÃO – FERRAMENTAS PARA O PROCESSO DE MELHORIA

A sustentabilidade representa para o mundo empresarial a possibilidade de atingir mais valor a partir de menos materiais e energia e redução de emissões e motivação dos seus recursos humanos. Aplica-se a todas as áreas da empresa, desde o marketing ao desenvolvimento do produto, passando pela produção e pela distribuição.

A implementação de iniciativas de melhoria pode ser sistematizada de acordo com os seguintes objetivos alargados, para a concretização dos quais foram identificadas e selecionadas algumas ferramentas, sem prejuízo de existirem outras, como por exemplo a análise custo-benefício, o *balanced scorecard* da sustentabilidade, que podem ser utilizadas.

REDUÇÃO DO IMPACTO NA NATUREZA - ECOEFICIÊNCIA

Inclui a minimização de emissões de gases, descargas líquidas, eliminação de desperdícios e dispersão de substâncias tóxicas, assim como o fomento da utilização sustentável dos recursos renováveis.

A IMPLEMENTAÇÃO DA ECOEFICIÊNCIA

- *Estabelecer métodos expeditos de monitorização dos indicadores de energia, água e materiais*
- *Definir metas de redução de consumo por unidade produzida*
- *Alterar processos produtivos tendo em conta a eliminação de desperdícios*
- *Substituir máquinas e equipamentos por modelos mais eficientes*
- *Sensibilizar e capacitar stakeholders*
- *Investir em tecnologia e inovação mais eficaz e eficiente (ex: tecnologias mais limpas)*
- *Estimular a adoção destes princípios pelos stakeholders*

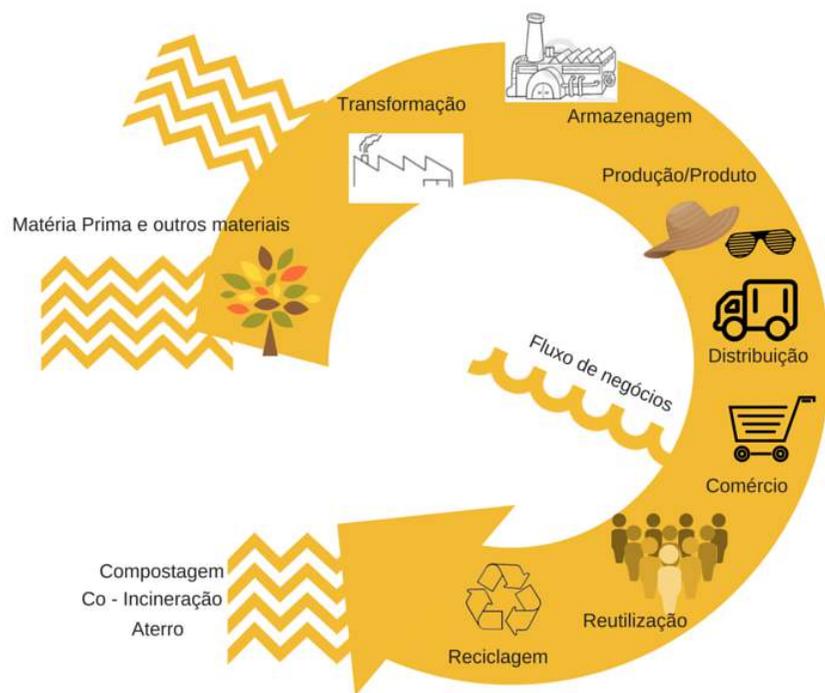
REDUÇÃO DO CONSUMO DE RECURSOS - ANÁLISE CICLO DE VIDA - ACV

Inclui a minimização da utilização de energia, materiais, água e solo, englobando a reciclabilidade, reutilização e redução e a durabilidade do produto, fechando o ciclo dos materiais.

O termo “ciclo de vida” refere-se à maioria das atividades no decurso da vida do produto desde a sua fabricação, utilização, manutenção e deposição final, incluindo a aquisição de matéria-prima necessária para a fabricação do produto.

A ACV como ferramenta de análise está diretamente associada com a gestão do ciclo de vida (*LCM – Life Cycle Management*), contribuindo deste modo para o desenvolvimento sustentável (DS)

CICLO DE VIDA DOS MATERIAIS



A IMPLEMENTAÇÃO DA ACV

Objetivo e Âmbito – Formular e especificar o objetivo e o âmbito do estudo em relação à aplicação pretendida.

Análise do Inventário – Envolve a recolha de dados e modelagem do sistema do produto, bem como a descrição e verificação de dados. Este processo abrange todos os dados relacionados com o ambiente, questões técnicas para todos os processos relevantes da unidade, dentro do limite do estudo que compõe o sistema do produto.

Avaliação de Impactos – Destina-se a avaliar a contribuição para as diversas categorias de impacto, tais como o aquecimento global, acidificação, etc. É estabelecida uma ponderação (a normalização normalmente fornece uma base para comparação de diferentes tipos de categorias de impacto ambiental) a cada categoria de impacto em função da importância relativa.

Interpretação – Pressupõe uma análise das principais contribuições, uma análise de sensibilidade e a análise do grau de incerteza. Esta etapa leva a concluir se a ambição associada ao objetivo e ao âmbito inicial pode ser cumprida.

AUMENTO DO VALOR DO PRODUTO OU SERVIÇO E DIMINUIÇÃO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO - ECODESIGN

Significa beneficiar os clientes através da funcionalidade, flexibilidade e modularidade dos produtos, criando serviços adicionais (tais como: manutenção, serviços de melhoria e de troca), concentrando-se nas necessidades efetivas dos clientes.

A aposta em ferramentas ecoeficientes é uma forma de respeitar conceitos como “o limite do planeta”, ou seja o pressuposto de que temos que produzir mais, com menos recursos, uma vez que estes são cada vez mais escassos. A este propósito novos conceitos e atitudes encontram-se em desenvolvimento e ascensão como a **economia circular**.

ECONOMIA CIRCULAR

Este conceito refere-se a uma economia que assume como objetivo fundamental a redução do consumo de recursos e a geração de resíduos, assim como a reutilização dos resíduos e a sua reciclagem ao longo de todo o processo de produção, circulação e consumo.

A IMPLEMENTAÇÃO DO ECODESIGN

Escolher um produto. A empresa deverá estudar o ciclo de vida do produto, se possível em colaboração com os fornecedores e clientes. Poderá mesmo ser útil estabelecer/formalizar um compromisso com eles.

Avaliar a performance ambiental do produto ao longo de todo o seu ciclo de vida e identificar os principais processos críticos, componentes, materiais, etc.

Elaborar um briefing do novo produto, incluindo os objetivos ambientais a atingir de acordo com os resultados obtidos, assim como outras observações relacionadas com o design (qualidade, ergonomia, facilidade de produção, custos, etc). Se já existir um rótulo ecológico certificado para esta categoria de produto, os respetivos critérios ambientais podem também ser considerados.

Propor medidas de design a serem aplicadas durante o desenvolvimento do produto, avaliando as consequências ambientalmente relevantes em todo o seu ciclo de vida.

Avaliar a exequibilidade económica e tecnológica das medidas de ecodesign propostas, com vista a escolher as que, eventualmente, serão aplicadas.

No plano de comunicação com clientes e investidores, deve ser incluída a informação sobre os benefícios ambientais do novo produto. Para esse efeito devem ser utilizados os rótulos ecológicos ou auto-declarações.



RECURSOS E COMPETÊNCIAS – ENVOLVIMENTO TOTAL DA EMPRESA

É importante que a empresa crie uma estrutura de governança para a sustentabilidade, esta pode ser formal ou informal, conforme os casos, mas deve envolver todos os níveis organizacionais da empresa.

7// RECURSOS E COMPETÊNCIAS – ENVOLVIMENTO TOTAL DA EMPRESA

Não é fácil ser uma voz única na empresa, há que construir um quadro de apoiantes. Olhar para oportunidades *win-win* que possam ajudar a organização a entregar benefícios sociais e ambientais. Construir credibilidade, escolhendo projetos com um elevado nível de probabilidade de sucesso.

As pessoas estão tão ocupadas com as suas tarefas, que quando nos aproximamos com a possibilidade de mais uma tarefa, normalmente a desconfiança e a exasperação é a resposta.

É preciso comunicar com os colaboradores para perceber quais as preocupações e desafios implícitos à estratégia para a sustentabilidade. Algumas pessoas estarão preparadas para ouvir e outras não.

1º PASSO - FOCAR NOS QUE ESTÃO PREPARADOS PARA OUVIR A MENSAGEM OU QUE TÊM UMA RAZÃO PARA COLABORAR

Envolver os menos crentes a participar em equipas ou convencê-los a assistir a algumas apresentações sobre sustentabilidade, registando as suas dúvidas e resistências para poder atuar. Não é realístico pensar que se consegue captar a paixão de todos os funcionários.

2º PASSO - ENCONTRAR E MOTIVAR AQUELES QUE SE PODEM INTEGRAR E USAR A INFLUÊNCIA COLETIVA

Algumas empresas incentivam a existência de grupos de discussão, dando condições aos funcionários para reunir e discutir sobre questões relacionadas com a sustentabilidade da empresa, muitas vezes não

comunicadas por falta de espaço/canais para fazê-lo. Estes grupos são também utilizados para divulgação de informação sobre práticas de sucesso em termos de sustentabilidade.

3º PASSO - PERTENCER A UM GRUPO QUE VAI SER OUVIDO PELA ADMINISTRAÇÃO

Nos casos em que os coordenadores para esta área são indigitados pela administração, normalmente têm maior margem de manobra, uma vez que os funcionários podem comunicar relativamente a questões que os preocupam, fazendo com que se sintam parte integrante da empresa, podendo estabelecer estruturas e processos que afetam a organização inteira. Os seguintes métodos podem ser utilizados:

Steering committees – normalmente são temporários, assentes em estruturas organizacionais paralelas para facilitar a implementação da sustentabilidade na organização. Deve ter pessoas de toda a organização, mas, pelo menos numa fase inicial ter pessoas com apetência e preocupações nesta área.

Equipas de trabalho e equipas de projeto - Muitas vezes os *steering committees* resultam em equipas de trabalho ou projetos organizados por área de trabalho: grupo energia, grupo resíduos, etc.

Prémios e sistemas de certificação – Muitas organizações sentiram que perseguir prémios de programas de sustentabilidade ou de sistemas de certificação, providenciou um enquadramento e incentivo para o progresso nesta temática.

Sistemas de gestão para a sustentabilidade – Os sistemas de gestão para a sustentabilidade são importantes para suportar e monitorizar a sustentabilidade. Estes incluem:

Política que descreve o propósito e o compromisso;

Métodos para implementar prioridades, métricas e metas;

Processos para começar, monitorizar e finalizar projetos;

Processos para rever os resultados e auditar e melhorar o sistema de gestão da sustentabilidade, como um todo.



A empresa está pronta para ouvir os Stakeholders?



METODOLOGIA TRIPLE BOTTOM LINE E MÉTODO ORGANIZACIONAL PRÓPRIO

Se a empresa está empenhada em verificar os avanços do compromisso assumido com a sua agenda para a sustentabilidade deverá estabelecer metas claras e objetivas, para determinados indicadores, comunicando-as a nível interno e externo.

8// METODOLOGIA TRIPLE BOTTOM LINE E MÉTODO ORGANIZACIONAL PRÓPRIO

O processo de análise da sustentabilidade empresarial necessita de recorrer a metodologias para garantir que está completo e que a empresa está a rastrear todos os aspetos indispensáveis ao seu bom desenvolvimento.

No entanto, não existe nenhuma metodologia única universalmente aceite, por isso tem que se escolher, modificar ou simplesmente “inventar” uma que se adapte ao nosso processo.

Neste Manual vamos apresentar alguns exemplos para que se possa analisar uma série de opções. O enquadramento escolhido afetará o que se irá medir e como se reportará a performance da sustentabilidade. Aqui ficam algumas linhas orientadoras:

- Escolher um modelo que possa constituir uma visão partilhada dentro da empresa, que se ajuste à missão e à cultura da empresa
- Focar em medir os elementos mais importantes e não tentar medir tudo. Escolher métricas que sejam úteis, em que o esforço de as obter compense
- Aproveitar as vantagens do trabalho já desenvolvido por outros. Poderá ser melhor utilizar uma metodologia que é geralmente aceite por outros para que se possam comparar os resultados com o de outras empresas.



- Analisar os dados recolhidos relacionando-os com outras tendências (crescimento económico, aumento de vendas, aumento população)
- Pôr em prática sistemas eficazes para a recolha, acompanhamento, elaboração de relatórios, avaliação e melhoria das métricas, tal como é feito para as medidas financeiras
- Considerar formas criativas de apresentação dos dados para que as pessoas se foquem nesses dados. 1 Encorajar a mudança de comportamentos deve fazer parte da estratégia.

1 Quando a empresa TriMet, uma empresa da autoridade transitária, em Portland, Oregon, colocou a conta de eletricidade no elevador, os funcionários ficaram tão horrorizados em ver o que a empresa pagava que o uso decresceu cerca de 20% no mês seguinte.

Abaixo, descrevem-se duas metodologias de enquadramento que são comumente utilizadas nas empresas.

VERIFIQUE SE ALGUMA SE AJUSTA À SUA EMPRESA.

TRIPLE BOTTOM LINE - TBL

O conceito do tripé da sustentabilidade, conhecido como triple bottom line (people, planet, profit – pessoas, planeta, lucro), corresponde aos resultados de uma organização medidos em termos sociais, ambientais e económicos. O desenvolvimento sustentável pode ser compreendido como aquele que atende às necessidades das gerações atuais, sem comprometer a possibilidade das futuras gerações de atenderem às suas próprias necessidades.

Este conceito foi criado nos anos 1990 por John Elkington, cofundador da organização não-governamental internacional SustainAbility.

Essa percepção foi gerada a partir da maior exigência que os consumidores têm com os produtos que consomem, em termos de impactos ambientais, económicos e sociais.

O tripé deve interagir de forma holística, ou seja, os três aspetos devem trabalhar dependentemente. É importante ressaltar que este conceito pode ser aplicado tanto a nível macro e meso como micro. Os três pilares são:

People – Refere-se ao tratamento do capital humano de uma empresa ou sociedade: salários justos, legislação do trabalho e ambiente de trabalho agradável. Também é imprescindível observar os efeitos da atividade económica na comunidade de enquadramento da empresa.

Planet – Refere-se ao capital natural de uma empresa ou sociedade. Neste aspeto, a empresa ou a sociedade deve pensar nas formas de

amenizar e compensar os impactos ambientais. Deve ser tida em consideração a adaptação à legislação ambiental e a vários princípios discutidos atualmente.

Profit – É o resultado económico positivo de uma empresa. Esta variável deve ter em consideração os outros dois aspetos.

As diferentes áreas da empresa devem trabalhar sobre objetivos **SMART** que ajudam no processo de definição de metas (ver figura), estes devem estar equilibrados com as metas económicas, demonstrando que a empresa realmente possui uma abordagem para a Triple Bottom Line.



A TBL "capta o espírito" da sustentabilidade através da **medição** do **impacto** das atividades de uma organização sobre o mundo, incluindo a rentabilidade, capital humano, ambiente e sociedade.

O TRUQUE NÃO É DEFINIR A TBL É MEDI-LA.

MÉTRICAS TRIPLE BOTTOM LINE

	AMBIENTAL	SOCIAL	ECONÓMICO
INTERNO	Redução de energia	de Satisfação dos funcionários	Resultado operacional
	Redução de resíduos	(...)	Margem líquida (...)
EXTERNO	Redução de emissões CO2 (...)	Scoring de conteúdos de sustentabilidade em programas educacionais (...)	Bolsas de estudo (...)

Não existe um método padrão universal para Cálculo da TBL. Também não há um padrão universalmente aceite para cada um dos indicadores que incluem a TBL. Isto pode ser visto como um ponto forte, pois permite que um utilizador possa adaptar o quadro geral às necessidades de diferentes entidades (empresas ou organizações sem fins lucrativos), diferentes projetos ou políticas (ou de investimento em infra-estrutura, programas educacionais), ou diferentes fronteiras geográficas

MÉTODO ORGANIZACIONAL PRÓPRIO - MISSÃO E VALORES DA EMPRESA

Algumas empresas dispensam as metodologias existentes e utilizam o seu método de organização e avaliação, assente no “core” da própria empresa, tendo como foco a missão, os valores, a sua estrutura operacional e a estratégia definida.

MISSÃO/VALORES	O QUE MEDEM (Exemplos)
Servir como um modelo que prove que os negócios que apostam na responsabilidade ambiental e social são também lucrativos	Recursos utilizados (resíduos sólidos, desperdício de água, packing) Pesticidas e tóxicos Acidificação (...)
Educar os consumidores e os fornecedores acerca do valor de proteger o ambiente e suportar métodos sustentáveis	Proporção de vendas orgânicas Preço pago (...)
Providenciar um espaço de trabalho saudável, produtivo e agradável para todos os empregados, com oportunidades para ganhar novas competências e objetivos pessoais de carreira	Número de dias perdidos por doença/prejuízo Compensações, férias, feriados, (...) Promoções internas, Educação e formação, (...)
Reconhecer as obrigações perante os <i>shareholders</i> providenciando um excelente retorno do seu investimento	Margem das vendas EBIT Resultado líquido Overheads Quota de mercado EBITDA (...)
Providenciar condições para produzir de forma eficiente e servir os clientes com a maior qualidade possível	Qualidade produto/serviços Métodos inovadores Reclamações de consumidores (...)



COMUNICAÇÃO EXTERNA – DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS

A comunicação da mudança para a sustentabilidade – interna e externa, vai muito para além de transmitir uma informação. Nestas duas etapas é que se conquista, ou não, o envolvimento das pessoas com a causa.

Para além disso, a comunicação reproduz a transparência da empresa, potenciando a conquista dos stakeholders.

9// COMUNICAÇÃO EXTERNA – DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS

Comunicar, tanto internamente para os funcionários, como externamente para as partes interessadas, é um elemento essencial para um sistema de gestão sustentável.

Relatórios de Sustentabilidade

Relatórios de desempenho sobre os aspetos relevantes – financeiro, ambiental e social – facilitam a tomada de decisões. Preparar um relatório para o exterior pode ter o benefício acrescido de selecionar a avaliação do desempenho e os procedimentos de recolha de informação e, muitas vezes, força a empresa a estabelecer objetivos de melhorias.

As Diretrizes do *GRI* (<https://www.globalreporting.org/>) solicita às organizações para comunicarem o seu desempenho ambiental, económico e social. Pedem também uma declaração da administração e informação a ser incluída na estrutura da comunicação sobre a visão, estratégia, políticas e organigramas e sistemas de gestão relativos à sustentabilidade.

Community-based social marketing

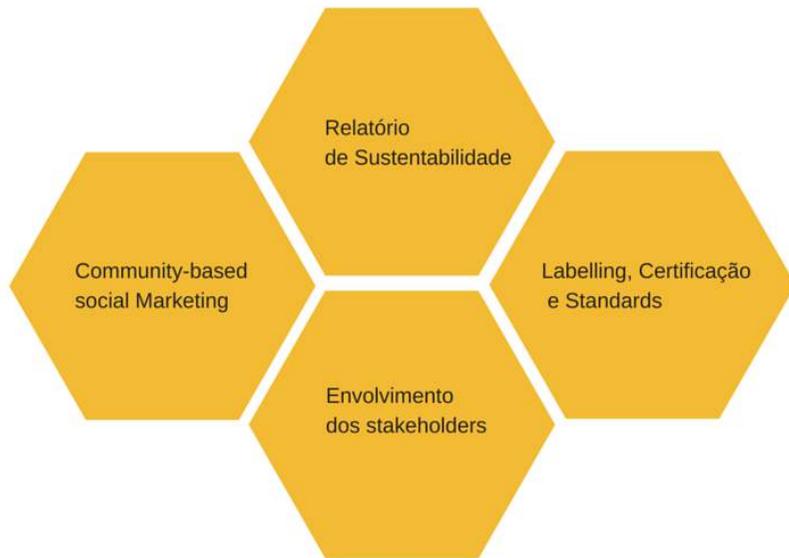
Community-based social marketing é um método para mudança comportamental. Tem em conta normas sociais e outros fatores sociais para encorajar essas mudanças. Normalmente inclui três passos: um pedido para compromisso, alerta/lembrete para prosseguir o compromisso e reforço das novas normas sociais.

Stakeholder involvement

O envolvimento dos *stakeholders* e a transparência são importantes para a sustentabilidade e os responsáveis pelas relações públicas podem participar no planeamento e tarefas associadas. Tem que existir um foco em pessoas ou grupos que tenham elevado interesse na temática da sustentabilidade e que têm elevada influência.

Labelling, certificação e standards

Os rótulos podem ser particularmente úteis para os produtos de consumo e há um conjunto de sistemas de *labelling* que já existem. Se não existir nada no setor, será necessário determinar os *standards*.



Existem disponíveis vários tipos de certificações, que atestam que as práticas de uma determinada empresa respeitam e atendem a normas definidas, conferindo credibilidade aos seus processos e produtos. Estas dividem-se em **três grandes grupos**:

Certificações de gestão e processos – As mais conhecidas são as ISO: 9000 de qualidade, as 14000 ambientais, as 26000 de responsabilidade social e as OSHAS 18000, aplicável a relações de trabalho.

Certificações de produtos – São geralmente exibidas nas embalagens. Os “selos” mais conhecidos são o do comércio Justo (Fair trade) e o Rótulo Ecológico.

Certificações setoriais - São frequentes em áreas cujos impactos desagradam à sociedade civil e atuam como proteção do mercado a eventuais barreiras não comerciais.

Os especialistas em marketing e relações públicas têm competências para suportar iniciativas de comunicação externa para a sustentabilidade.

Os especialistas em marketing são elementos chave para a criação da procura por produtos mais sustentáveis podendo ajudar a empresa a usar a sustentabilidade para melhorar a sua imagem.



A sua empresa possui materiais de comunicação externa e interna?



ESTUDO DE CASO –
OLANO LOGÍSTICA DO FRIO, Lda
*Uma empresa com os princípios da sustentabilidade
incorporados na sua estratégia de gestão – atender às
necessidades atuais, sem comprometer as necessidades
das gerações futuras.*

10// ESTUDO DE CASO - OLANO LOGÍSTICA DO FRIO



A EMPRESA

A Olano Logística de Frio, Lda foi constituída em 2008 e começou a funcionar em Outubro de 2009. A atividade principal é a prestação de serviços de logística, na cadeia de abastecimento, de produtos alimentares sob temperatura adequada. As instalações estão situadas na Plataforma logística da Guarda (PLIE) aproveitando desta forma a excelente localização geográfica que esta plataforma proporciona, nomeadamente por se encontrar junto ao nó de convergência entre as auto-estradas A25 (principal via rodoviária nacional de ligação com a Europa) e A23 (com ligação direta à A1).

A Olano Logística do Frio, Lda cujo capital social é de 1.150.000 euros, é uma sociedade por quotas, cuja quota principal é detida pela “Olano Portugal Transportes”, a qual por sua vez faz parte do Grupo Olano França.

Os serviços que presta são armazenagem em frio negativo, armazenagem em frio positivo, *cross docking*, *picking*, etiquetagem de mercadoria, entreposto aduaneiro, entreposto franco, descarga de contentores, classificação e paletização.

A OLANO E A SUSTENTABILIDADE – UMA RELAÇÃO A LONGO PRAZO

A empresa tem uma cultura de aposta na sustentabilidade existindo uma matriz de gestão sustentada numa política que a suporta formalmente (a certificação, as infra-estruturas, os equipamentos, etc.) enquanto factor de eficiência operacional.

Mais importante, a empresa foi criando uma cultura que integra todos os recursos nesta orientação, beneficiando do alinhamento das pessoas que na sua prática de gestão e de execução de tarefas está permanentemente focada na redução de custos, de tempos, de energia, de emissões de CO2.

Para além da área ambiental, a valorização do papel das pessoas é uma prioridade. O recrutamento procura pessoas pertencentes à comunidade local.

A empresa aposta na formação e desenvolvimento das competências técnicas promovendo parcerias com as instituições de ensino e formação da região.

O Desenvolvimento Sustentável é, cada vez mais, uma preocupação transversal nas sociedades modernas, devendo orientar não só a atividade empresarial, mas a de cada um de nós em particular. Nesse sentido o Grupo Olano, tem dedicado uma atenção muito especial a esta área, participando ativamente na sua implementação dentro do Grupo.

Dr. João Logrado - Diretor

A EMPRESA – SUSTENTABILIDADE E POSICIONAMENTO COMPETITIVO

Ao abrigo do Programa FINCENTRO II a equipa técnica utilizando algumas das metodologias identificadas, ao longo deste Manual, procurou traçar um posicionamento da empresa que foi comunicado num Relatório de Diagnóstico à sustentabilidade da empresa.

De seguida, passam-se a apresentar as principais constatações.

Os principais eixos de enfoque da sustentabilidade na atuação da empresa são:

Qualidade e Segurança Alimentar - Tendo em conta que a logística e os transportes são áreas integrantes da cadeia de abastecimento dos produtos alimentares, há vários anos que a empresa vem a desenvolver o seu trabalho com especial enfoque na qualidade e segurança alimentar. Assim foi sua preocupação dotar a Olano da Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar (Norma ISO 9001 e ISO 22000);

Recursos Humanos – Atração e desenvolvimento profissional, benefícios sociais, cultura e clima organizacional e conciliação das responsabilidades familiares e profissionais, são exemplos do que a Olano pretende proporcionar aos seus colaboradores.

Promoção da Segurança Rodoviária – Aposta constante numa frota moderna e na manutenção preventiva e formação para a segurança;

Promoção da Eficiência Energética e do Transporte de Mercadorias – Investimento em frota própria – veículos com motores que cumprem os

limites Euro V e Euro VI da Diretiva Comunitária sobre emissões de gases poluente.

A Olano é uma empresa que tem vindo ao longo dos anos a desenvolver a sustentabilidade de forma integrada no modelo de negócio da empresa, sendo uma empresa que se encontra num patamar de destaque em termos de certificações, de envolvimento de *stakeholders* e em algumas componentes ambientais, sobretudo nas que dizem respeito às emissões de gases com efeito de estufa e eficiência energética.

A Olano considera que a sustentabilidade empresarial também deve ser vista como uma oportunidade para conciliar crescimento económico, a equidade social e preservação ambiental de forma a gerar rentabilidade para a empresa, bem como melhoria da imagem e reputação, e deste modo garantir o crescimento e perenidade do negócio.

Dr. João Logrado - Diretor

A EMPRESA – RESULTADOS ESPERADOS

Os fundamentos da sustentabilidade empresarial para o negócio são claros: ser eficiente, incluindo paralelamente à criação de valor económico, a redução do impacto no ambiente e ainda o envolvimento de todos os *stakeholders*, aumentando a riqueza da empresa e da sociedade.

No transporte e na logística os fatores chave da sustentabilidade são no essencial: a redução de emissões, a eficiência e a segurança no transporte, a proteção climática e os recursos humanos, sem prejuízo de existirem outros igualmente relevantes.

Na Olano foi identificada a necessidade de formação “à medida” para os recursos humanos da empresa, dando mais enfoque à competência prática e formal. O estabelecimento de parcerias, nomeadamente com o Politécnico da Guarda para este efeito, que apesar de não ter cursos de formação na área da logística, está em vias de incorporar essa competência no seu Curriculum será uma mais-valia.

Levantada ainda a possibilidade da constituição de uma Infra-estrutura de formação formal no local que poderia dar suporte à “medida” a todas as empresas da região, relativamente às áreas específicas de interesse.

Em alguns processos foi verificada a necessidade de transformá-los em processos “formais”, uma vez estes correm, mas por vezes de forma informal, por exemplo apesar de não haver uma certificação ISO 31000 (Riscos), as diretrizes encontram-se estabelecidas e reconhecidas por todos. Concluindo pode-se referir que a empresa possui uma abordagem própria e muito transparente em sintonia com as diretrizes para a sustentabilidade..

A possibilidade de efetuar uma auto-reflexão acerca das políticas desenvolvidas pela empresa, e, potenciar novas aprendizagens que possam capacitar a empresa para uma melhor política de sustentabilidade.

Como podemos inovar nas nossas empresas, se aplicamos métodos e processos do passado? Para inovar temos que olhar para “fora da caixa” e questionar os nossos próprios métodos de atuação.

É fundamental estar sempre atento ao meio envolvente e nesse contexto o projeto FINCENTRO II poderá ter um papel importante na dotação das empresas de novas competências, tanto na área financeira como noutras áreas de gestão que lhe permita obter vantagens competitivas face aos outros intervenientes no seu mercado de atuação.

Dr. João Logrado - Diretor



ESTUDO DE CASO – ESTALAGEM LAGO AZUL

Uma Visão de futuro, estruturada segundo os pilares da sustentabilidade, em que estes valores constituem e alimentam a própria estratégia do negócio.

11// ESTUDO DE CASO – ESTALAGEM LAGO AZUL



A EMPRESA

A estalagem Lago Azul localiza-se numa zona privilegiada em termos ambientais e paisagísticos, no concelho de Ferreira do Zêzere, junto à albufeira de Castelo do Bode

Foi o primeiro projeto hoteleiro do Grupo José Cristovão, local de predileção do Fundador, tendo sido considerada uma das melhores estalagens do País. Atualmente conta com 14 colaboradores, necessitando de intervenção em várias áreas funcionais para se atualizar e voltar a estar no mercado competitivo da Hotelaria.

Sendo uma unidade hoteleira de quatro estrelas com 40 anos, que nunca foi sujeita a intervenção na sua infra-estrutura física, procura agora alinhar a visão da sua equipa de gestão, muito sensibilizada para a implementação dos pilares da sustentabilidade, com a requalificação do empreendimento.

A ESTALAGEM LAGO AZUL E A SUSTENTABILIDADE – UMA RELAÇÃO PARA O FUTURO

Os atuais desafios da gestão, alinhados com os novos paradigmas da procura turística, implicam a realização de uma requalificação neste empreendimento, mas, fundamentalmente, implicam uma gestão para a mudança integrando os pilares ambientais, económicos, sociais e culturais.

A sustentabilidade para nós é de máxima importância já que consideramos que devido à localização na natureza e em local de recursos naturais e humanos abundantes é de nosso interesse e de interesse do Mundo em geral que estejamos integrados na região, que tomemos medidas que a médio longo prazo sejam lucrativas e que causem o menor impacto no ambiente.

Dr. Ricardo Cristovão – membro da Administração

EMPRESA – RESULTADOS ESPERADOS

A Estalagem Lago Azul irá sofrer uma requalificação que envolverá todos os seus *stakeholders*.

Pretende-se, com base em equipas pluri e multidisciplinares, construir um projeto alicerçado nos parâmetros de um turismo sustentável em termos nacionais e internacionais – Programa Nacional de Turismo de Natureza, Carta Europeia de Turismo Sustentável, entre outros, com um *target* de clientes bem definido e completamente inserido nos valores paisagísticos e culturais da região.

Acreditamos que cada vez mais existe um mercado Nacional e Internacional que procura ativamente empresas e hotéis que têm práticas e comportamentos mais benéficos para a Humanidade e que se nos alinharmos com essa Visão, iremos cada vez mais ter um número maior de clientes que apoiarão empresas e hotéis que sigam esta direção

Dr. Ricardo Cristovão – membro da Administração

Ou seja, a intervenção abarcará uma intervenção Macro e Meso da sustentabilidade, porquanto terá em conta as orientações de nível internacional e nacional para a sustentabilidade e uma intervenção Micro que tem a ver com toda a reestruturação do espaço de intervenção da Estalagem Lago Azul.

Desejamos com a nossa adesão ao FINCENTRO II, conseguir receber mais informação, aconselhamento e Visão de como realmente poderemos nos tornar mais eficazes na busca da Qualidade Sustentável.

Dr. Ricardo Cristovão – Membro da Administração

A nível Micro as preocupações primordiais a serem respeitadas são:

Não adoção do turismo de massa;

Desenvolver estruturas compatíveis com o meio ambiente em que se quer “reestruturar”;

Demonstrar ao seu cliente o perfil de turismo que se pretende desenvolver.

Planear as atividades procurando soluções que minimizem os impactos: reutilização e economia de água e energia, transportes sustentáveis, (...) não apenas para os seus clientes, mas também para o local no qual está inserido.

Na Estalagem Lago Azul, a gestão de topo acredita e quer fazer a mudança para um paradigma mais sustentável e competitivo, pois neste caso muito específico, a sustentabilidade dos recursos é o pilar

principal da competitividade do negócio, bem patente na mudança estratégica que a gestão de topo pretende implementar.

