



Universidade de Aveiro
Ano 2020

**GENOVEVA
OLIVEIRA
SOUSA**

**SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E DESEMPENHO
FINANCEIRO: ESTUDO DE CASO**



Universidade de Aveiro
Ano 2020

**GENOVEVA
OLIVEIRA
SOUSA**

**SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E DESEMPENHO
FINANCEIRO: ESTUDO DE CASO**

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Comercial, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro, Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha família pelo apoio e compreensão ao longo destes anos.

o júri

Presidente	Professor Doutor Marco André Viana Diniz Pimpão, Professor Adjunto da Universidade de Aveiro
Vogal – Arguente Principal	Professora Doutora Tânia Cristina Simões de Matos dos Santos, Professora Adjunta do Instituto Politécnico de Leiria
Vogal	Professora Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro, Professora Adjunta da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Gostaria de agradecer:

à minha família, que fez de mim a pessoa que sou hoje e me transmitiu os melhores valores possíveis. Especial agradecimento às minhas irmãs, que sempre me deram força e acreditaram em mim;

aos meus amigos, que me fizeram companhia neste trajeto, e ao Paulo Fernandes, que sempre me ouviu e teve paciência comigo;

à ESTGA-UA, instituição que me acolheu ao longo destes anos, e sem a qual não seria possível a conclusão desta etapa;

à minha orientadora Professora Maria José Felício, que me ajudou e me guiou durante este processo, mostrando-se sempre disponível.

palavras-chave

Sustentabilidade ambiental e económica, rentabilidade das empresas, práticas ambientais, indústria da pasta e do papel.

resumo

A Europa encontra-se empenhada no desafio duplo de estimular o crescimento necessário para criar emprego e bem-estar, e de garantir que a qualidade desse crescimento conduz a um futuro sustentável e de baixo carbono. As normas redigidas pela União Europeia têm que ser cumpridas pelos seus países constituintes, sendo que as empresas portuguesas têm que ter esses fatores em conta aquando da conceção da sua estratégia empresarial. Esta estratégia também tem que ser adaptada aos consumidores e às suas exigências, cada vez mais ligadas ao meio ambiente. A Gestão Comercial deve-se certificar que as empresas agem de acordo com as exigências dos seus consumidores, para que a sua imagem reflita aquilo que eles esperam.

As indústrias podem ter impacto na poluição através da emissão de gases poluentes, poluição da água e dos solos. Desta forma, torna-se necessário reduzir o impacto negativo das indústrias no planeta, quer para o futuro da humanidade, quer para o futuro destas mesmas indústrias.

O objetivo deste trabalho é obter evidência empírica sobre a existência ou não de normas ou regras a adotar para alcançar a sustentabilidade ambiental e económica, e analisar se as empresas deste estudo de caso cumprem ou não essas normas. Tendo como metodologia a análise qualitativa, o estudo foca-se em três empresas da indústria da pasta e do papel (The Navigator Company, Altri e Renova), procurando perceber se estas adotam práticas de sustentabilidade ambiental que culminem num benefício financeiro para as mesmas.

A literatura evidencia que existem um conjunto de práticas que ajudam as empresas a atingir a sustentabilidade ambiental e financeira em simultâneo: cumprir a legislação existente e tomar medidas voluntárias, apostar na inovação ambiental, identificar contabilisticamente os gastos ambientais, utilizar os recursos de forma eficiente, entre outros. Feita a análise qualitativa a às empresas, os resultados evidenciam que estas se esforçam e trabalham para conseguir um bom desempenho financeiro e ambiental, sendo que todas as empresas têm aspetos a melhorar.

A nível académico, este estudo permitiu confirmar a interação entre a sustentabilidade ambiental e económica, e fornece uma perceção de como a indústria da pasta e do papel atua em relação a esta temática, em Portugal.

Este trabalho constituiu um contributo de valor para as empresas, pois compila vários comportamentos necessários para o bom desempenho ambiental e financeiro, podendo ser um guia de como aplicar uma estratégia de sustentabilidade ambiental, sem prejudicar economicamente a empresa. Por outro lado, para as empresas analisadas pode constituir um meio para perceber como melhorar a sua estratégia de sustentabilidade ambiental.

keywords

Environmental and financial sustainability, corporate profitability, environmental practices, pulp and paper industry.

abstract

Europe is dedicated to the dual challenge of stimulating the growth needed to create jobs and well-being, and to ensure that the quality of that growth leads to a sustainable and low-carbon future. The standards drafted by the European Union must be accomplished by their constituent countries, and Portuguese companies must take these factors into account when designing their business strategy. This strategy also has to be adapted to consumers and their demands, which are increasingly linked to the environment. Commercial Management must make sure that companies act according to the demands of their consumers, so that their image reflects what they expect.

Industries can impact pollution through the emission of polluting gases, water and soil pollution. Thus, it is necessary to reduce the negative impact of industries on the planet, both for the future of humanity and for the future of these same industries.

The objective of this work is to obtain empirical evidence on the existence or not of norms or rules to be adopted to achieve environmental and economic sustainability, and to analyze whether companies achieve these norms or not. Using qualitative analysis as methodology, the study focuses on three companies in the pulp and paper industry (The Navigator Company, Altri and Renova), and tries to understand whether they adopt environmental sustainability practices that culminate in a financial benefit for them.

The literature shows that there is a set of practices that help companies achieve environmental and financial sustainability simultaneously: comply with existing legislation and take voluntary measures, invest in environmental innovation, identify environmental expenditures in accounting, use resources efficiently, among others. The results of the qualitative analysis of the companies show that they strive and work to achieve a good financial and environmental performance, having nevertheless aspects to improve.

At the academic level, this study allowed us to confirm the interaction between environmental and economic sustainability, and provides us with a perception of how the pulp and paper industry works in relation to this theme, in Portugal.

This work has value to companies, as it compiles various behaviors necessary for good environmental and financial performance, and can be a guide on how to apply an environmental sustainability strategy, without economically harming the company. On the other hand, for the analyzed companies, it can be a form to understand how to improve their environmental sustainability strategy.

Índice

Introdução.....	1
Parte I - Enquadramento Teórico	4
1.1. Sustentabilidade Ambiental	4
1.2. Responsabilidade Social Corporativa (CSR).....	6
1.3. Global Reporting Initiative (GRI).....	8
1.4. Normas ISO	12
1.5. Sustentabilidade Ambiental e Financeira	14
Parte II – Estudo Empírico.....	22
2.1. Objetivos do estudo.....	22
2.2. Estudo de caso.....	22
2.3. Metodologia	23
2.3.1. Identificação da amostra.....	23
2.3.2. Caracterização da amostra.....	24
2.3.3. Variáveis em Investigação.....	26
2.3.4. Recolha de dados.....	26
2.3.5. Tratamento dos dados.....	27
2.4. Análise das Empresas	27
2.4.1. Análise da The Navigator Company	27
2.4.2. Análise da Altri.....	33
2.4.3. Análise da Renova.....	37
2.5. Análise dos Resultados	43
Parte III - Conclusões	47
Referências Bibliográficas	50
Anexos.....	56

Lista de Figuras

Figura 1 - Visão Geral do Conjunto de Normas GRI	10
Figura 2 - Encargos de Caráter Ambiental do Relatório & Contas 2018 da The Navigator Company	31
Figura 3 - Informação relativa a Matérias Ambientais do Relatório E Contas de 2018 da Altri.....	36
Figura 4 - Ponto 3 da Política Ambiental da Renova.....	41
Figura 5 - Ponto 4 da Política Ambiental da Renova.....	42

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Indicadores de Desempenho, GRI 2002	11
Tabela 2 - Resumo do Plano de Sustentabilidade Ambiental de 2018 da The Navigator Company	28
Tabela 3 - Exemplos de Inovações Ambientais da The Navigator Company.....	29
Tabela 4 - Resumo do Plano de Sustentabilidade Ambiental de 2018 da Altri	33
Tabela 5 - Exemplos de Inovações Ambientais da Altri	34
Tabela 6 - Política Ambiental da Renova	37
Tabela 7 - Resumo do Plano de Sustentabilidade Ambiental de 2018 da Renova	38
Tabela 8 - Exemplos de Inovações Ambientais da Renova	39
Tabela 9 - Medidas de Sustentabilidade Ambiental e Financeira realizadas por diferentes empresas	43

Lista de Acrónimos

CSR	Corporate Social Responsibility
DIRE	Divisão de Reciclagem
ER	Externality Reducing Innovations
EREI	Energy and Resource Efficiency Innovations
ETAR	Estação de Tratamento de Águas Residuais
FSC	Forest Stewardship Council
GRI	Global Reporting Initiative
PO3	Projeto de Otimização 3
RAIZ	Instituto de Investigação da Floresta e do Papel
ROI	Return On Investment

Introdução

Na gestão das empresas, a estratégia é fundamental para o sucesso das mesmas, e tem que ser adaptada tendo em conta o contexto atual a que estas estão sujeitas: consumidores mais informados e exigentes, concorrência crescente, e obrigações de produtividade.

A preocupação com o meio ambiente está cada vez mais presente nos consumidores, na comunidade, e até mesmo nos governos a nível mundial, sendo que as empresas têm que dar uma resposta a essas exigências e fazer desta uma preocupação sua também.

A Europa encontra-se dedicada ao desafio duplo de estimular o crescimento necessário para criar emprego e bem-estar, e de garantir que a qualidade desse crescimento conduz a um futuro sustentável e de baixo carbono. Nos últimos 40 anos, a União Europeia criou um vasto conjunto de legislação ambiental, no entanto, continuam a ser preocupantes muitas das tendências ambientais observadas. Desta forma, a necessidade de reformas estruturais dá origem a novas oportunidades para se progredir no sentido de uma economia competitiva, verde e inclusiva (APA, 2015).

Alguns dos programas criados pela a União Europeia, como é a Estratégia Europa 2020, contemplam um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, com o objetivo de conseguir uma economia baseada no conhecimento e inovação, eficiente em termos de recursos, e com elevados níveis de emprego. Por sua vez, o 7º Programa de ação foca-se na proteção da natureza, reforço da resiliência ecológica, intensificação do crescimento de baixo carbono, eficiente utilização dos recursos, e redução das ameaças à saúde e ao bem-estar humano relacionadas com a poluição, substâncias químicas e impactos das alterações climáticas (APA, 2015).

Existem diversas motivações para as empresas adotarem estratégias de sustentabilidade ambiental, sendo que a rentabilidade está no topo da lista, podendo ser alcançada através da redução de custos. Outra destas motivações

são as políticas ambientais exigidas pelas entidades governamentais, que definem objetivos a cumprir quer para as empresas, quer para os países como um todo. Em último temos a pressão dos *stakeholders*, que tem vindo a ganhar importância ao longo do tempo (Boubeta, Vázquez, Caamaño, & Prado, 2018; Naidoo & Gasparatos, 2018).

Contudo, não podemos esquecer que a prioridade de uma empresa é gerar lucro, pois sem lucro a empresa não sobrevive. Ou seja, uma empresa só se pode dedicar a medidas de sustentabilidade ambiental até ao ponto de estas não colocarem em risco a rentabilidade da mesma.

As políticas de Responsabilidade Social Corporativa (CSR) são uma forma das empresas garantirem o cumprimento da lei, dos padrões éticos e das normas nacionais e internacionais. A maior parte das definições de CSR referem-se ao comportamento ético relacionado com o ambiente, a sociedade e a economia (Hutchins & Sutherland, 2008).

A hipótese de Porter afirma que a regulamentação rígida, quando eficiente, melhora a competitividade das empresas, demonstrando uma relação positiva entre o desempenho ambiental e económico de uma empresa (Porter & van der Linde, 1995a, 1995b). No entanto, importa também olhar para outros fatores como a comunicação, atitude proactiva, prestação de contas, inovação das organizações, e a relação dos colaboradores para com a empresa (Chinander, 2001; Epstein, 1996; Rodrigo, Aqueveque, & Duran, 2019; Wagner, Van Phu, Azomahou, & Wehrmeyer, 2002).

O objetivo deste trabalho é perceber se e como compensa às empresas aderirem a práticas de sustentabilidade ambiental, a nível económico, e procurar a existência, ou não, de um conjunto de regras a seguir, em particular no setor da pasta e papel. Como tal, vamos debruçar-nos sobre a estratégia de sustentabilidade de três importantes empresas deste setor de atividade: a The Navigator Company, a Altri e a Renova.

Este trabalho está dividido em três partes distintas: enquadramento teórico, estudo empírico e conclusões. A primeira parte encontra-se dividida em cinco capítulos versando sobre temas pertinentes no estudo em causa, nomeadamente

a sustentabilidade ambiental, a responsabilidade social corporativa, a *Global Reporting Initiative*, as normas ISO sobre sustentabilidade, e finalmente a sustentabilidade ambiental e financeira. A segunda parte é dedicada ao caso de estudo: apresenta os objetivos que nortearam a pesquisa, a metodologia utilizada, a análise efetuada e os resultados. Por fim, a terceira parte contempla as conclusões e reflexões finais, assim como as limitações encontradas e pistas para investigação futura.

Parte I - Enquadramento Teórico

Cada vez mais a sustentabilidade nas empresas é uma prioridade estratégica. As organizações estão a tomar medidas para minimizar os seus impactos negativos no ambiente e na sociedade, tentando também encontrar vantagens competitivas nestas mesmas medidas.

Desta forma, torna-se pertinente abordar esta temática, começando pela sustentabilidade ambiental que se enquadra no conceito de responsabilidade social corporativa. Importa ainda falar da certificação neste âmbito, e por fim relacionar a sustentabilidade ambiental com a componente financeira.

1.1. Sustentabilidade Ambiental

É na década de 1950 que o conceito de sustentabilidade nasce, depois de se perceber que os testes nucleares originavam chuvas radioativas em locais muito distantes do local da realização desses testes. Depois desta constatação, tornou-se óbvia a existência de um risco ambiental a nível global, e abriu-se o debate sobre a sustentabilidade (Cristófalo, Akaki, Abe, Morano, & Miraglia, 2016).

A sustentabilidade é muitas vezes designada com termos como: manutenção, continuação, institucionalização, rotinização e durabilidade (Moore, Mascarenhas, Bain, & Straus, 2017).

Existem diferentes definições para a sustentabilidade, podendo ser considerada algo que é suportável, capaz de ser defendido, e capaz de ser mantido em um determinado nível, ao longo do tempo. É, portanto, um conceito relacionado com o longo prazo (Brennan, Binney, McCrohan, & Lancaster, 2011), remetendo para o desenvolvimento.

O desenvolvimento sustentável divide-se em três dimensões que se devem coadunar em equilíbrio: a económica, a ambiental e a social (Montabon, Pagell, & Wu, 2016; Rajeev, Pati, Padhi, & Govindan, 2017). Goodland and Daly (1996)

acreditam que estas dimensões devem ser distinguidas, pois apesar de se sobreporem umas às outras e de estarem ligadas entre si, cada uma das três dimensões é melhor abordada separadamente (Vijfvinkel, Bouman, & Hessels, 2011).

A sustentabilidade ao ser considerada a manutenção progressiva das capacidades de suporte da vida dos ecossistemas do planeta, acaba por levar à submissão da dimensão económica, em relação às dimensões ambiental e social (Montabon et al., 2016).

Assim, definimos a sustentabilidade como a capacidade de satisfazer as nossas necessidades no presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas necessidades (Alshehhi, Nobanee, & Khare, 2018; BCSD Portugal, n.d.).

Para o mundo empresarial, a sustentabilidade consiste num “conjunto de medidas e procedimentos adequados que visam controlar e reduzir os impactos gerados na produção de um bem ou serviço, além de assegurar uma melhoria contínua e efetiva eliminação dos resíduos gerados ao ambiente” (Pires, Granzotto, & Sonza, 2015).

A sustentabilidade ambiental contempla as noções de sustentabilidade, só que focadas na natureza. Ou seja, a biosfera deve ser protegida (defendida) e sustentada a longo prazo (Brennan et al., 2011). Os recursos naturais devem ser conservados e geridos através da criação de medidas que minimizem os impactos negativos no ambiente, preservando a biodiversidade e promovendo a produção e consumo responsáveis (BCSD Portugal, n.d.).

O foco na sustentabilidade ambiental não serve apenas para proteger o ambiente, mas representa também uma oportunidade para melhorar a competitividade das empresas numa lógica *win-win* (Dangelico & Pujari, 2010). Cada vez mais a sustentabilidade é uma preocupação das empresas, que consideram este tema entre o “muito” e o “extremamente” importante (Sroufe, 2017).

A sustentabilidade ambiental tem um impacto profundo na economia, pois a poluição do nosso planeta prejudica cada vez mais o sistema ecológico,

comprometendo a taxa de crescimento económico. Desta forma, podemos afirmar que uma economia sustentável é crucial para o crescimento económico no longo prazo (Vijfvinkel et al., 2011).

A sustentabilidade corporativa consiste na expansão da dimensão financeira, em três dimensões, incluindo a dimensão ambiental e social do desempenho corporativo (Alshehhi et al., 2018). A forma de mobilizar as empresas a contribuírem para o desenvolvimento sustentável acontece através de processos de responsabilidade social corporativa, que devem criar políticas claras e bem definidas no que ao desempenho ambiental e social diz respeito (Ganesan, George, Jap, Palmatier, & Weitz, 2009; Pires et al., 2015).

1.2. Responsabilidade Social Corporativa (CSR)

A responsabilidade social é um conceito estudado desde a segunda metade do século XX, continuando atualmente a ser um tema presente nas empresas (Da Silva Santos, 2017).

Na sua maioria, a responsabilidade social corporativa é definida como a incorporação voluntária, por parte das empresas, de preocupações sociais e ambientais nas suas atividades e relações (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). No entanto Jeremy Moon (2007) não se prende tanto à questão voluntária, considerando que a “CSR, incluindo a responsabilidade ambiental, consiste em atividades corporativas que refletem e abordam ambos os imperativos sociais para o sucesso nos negócios e as consequências sociais da atividade dos negócios” (Moon, 2007).

A responsabilidade social corporativa vai além de cumprir a legislação, pois implica investir de forma espontânea em capital humano, no ambiente e nas relações com a comunidade, de forma a aumentar a competitividade da empresa (Comissão das Comunidades Europeias, 2001; Pereira Marques, 2016). Apesar disso, deve-se clarificar que a responsabilidade social não deve ser vista como um substituto da legislação, no âmbito dos direitos sociais e de matérias ambientais (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

No fundo, podemos afirmar que a CSR é uma forma das empresas contribuírem para o bem estar social, incluindo o ambiente, de uma maneira autorregulada (Moon, 2007).

Muitas empresas realizavam ações de filantropia como as únicas atuações de CSR, no entanto, estas ações ainda que parte da responsabilidade social corporativa, não tornam a empresa socialmente responsável. Uma empresa socialmente responsável agrega valor ao seu negócio e traz benefícios à comunidade e à sociedade onde está inserida (Pires et al., 2015).

A responsabilidade social corporativa é pressionada para equilibrar as responsabilidades económicas, legais, éticas e sociais em relação aos *stakeholders*, que têm valores e expectativas diferentes para com a organização em questão (Moon, 2007). Assim, as empresas procuram ter uma imagem positiva perante os consumidores e a sociedade, de forma a obterem uma vantagem competitiva no mercado. Para isso começam a apostar na utilização de recursos energéticos de forma sustentável e no investimento em capital humano (Da Silva Santos, 2017).

A CSR divide-se maioritariamente na componente social e na componente ambiental. A nível social, as empresas devem investir no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança. Já a nível ambiental, as organizações devem-se focar na gestão dos recursos naturais que exploram na sua atividade (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Diferentes empresas podem, no entanto, focar diferentes extensões da CSR tais como: envolvimento da comunidade, produtos e processos socialmente responsáveis e relações socialmente responsáveis com os funcionários (Moon, 2007).

As estratégias de CSR transformam empresas em organizações responsáveis que se preocupam com o meio ambiente (Alshehhi et al., 2018). No entanto, é por vezes difícil perceber o que se deve fazer de forma a atingir uma economia mais sustentável, dada a complexidade do uso de recursos e o impacto da poluição no ecossistema (Vijfvinkel et al., 2011).

As publicações sobre matérias da responsabilidade social apresentam algumas vantagens como a consolidação da marca e imagem da organização, e a prevenção de riscos que decorram da atividade organizacional, como pode ser a redução dos custos operacionais (Pereira Marques, 2016). Assim, muitas empresas realizam e publicam relatórios de sustentabilidade, para poderem ter noção da sua imagem e prestar contas à comunidade e partes interessadas (Da Silva Santos, 2017).

Uma das formas pela qual as estratégias de CSR atuam na componente ambiental é através da normalização de procedimentos e da certificação destes, por forma a mostrar que as empresas procuram as melhores formas de realizar a sua atividade.

1.3. *Global Reporting Initiative (GRI)*

A *Global Reporting Initiative* é uma organização internacional independente, pioneira nos relatórios de sustentabilidade, que ajuda as empresas e governos em todo o mundo a comunicarem os seus impactos nas áreas de sustentabilidade (social, ambiental e económica) (Alan Willis, 2003; Global Reporting Initiative, n.d.).

Esta organização nasceu em 1997, começando por influenciar um pequeno número de empresas, sendo que hoje, as normas de relatórios de sustentabilidade da GRI são as primeiras e mais largamente adotadas, a nível global, para relatórios de sustentabilidade (Global Reporting Initiative, n.d.; Marimon, Alonso-Almeida, Rodríguez, & Cortez Alejandro, 2012). A GRI é uma organização sem fins lucrativos, apoiada por diversos parceiros que a ajudam a aperfeiçoar os seus objetivos e a apoiam na promoção do desenvolvimento sustentável (Global Reporting Initiative, n.d.).

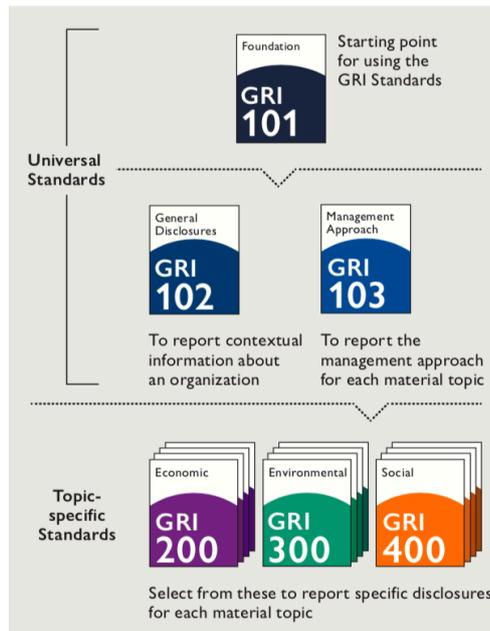
A GRI pretende incentivar decisões que criem benefícios económicos, sociais e ambientais para todos, e tem como visão: “Uma comunidade global próspera que eleva a humanidade e aprimora os recursos dos quais dependem todas as vidas” (Global Reporting Initiative, n.d.).

Esta organização cria diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, que são tornadas públicas, sem qualquer custo. O seu objetivo é ensinar as empresas a melhor forma de reportar sobre as matérias económicas, sociais e ambientais (Alan Willis, 2003; Global Reporting Initiative, n.d.). Também aconselham governos, bolsas de valores e reguladores de mercado no desenvolvimento de políticas, por forma a criar um ambiente mais favorável para os relatórios de sustentabilidade (Global Reporting Initiative, n.d.).

Os relatórios de sustentabilidade são relatórios que as empresas publicam sobre os impactos económicos, ambientais e sociais causados pela sua atividade (Global Reporting Initiative, n.d.; Marimon et al., 2012). Este tipo de relatório reflete também os valores e o modelo de gestão das organizações e demonstra o comprometimento destas com uma economia global sustentável (Global Reporting Initiative, n.d.).

As diretrizes da GRI apresentam princípios de reporte e conteúdo específico para orientar a preparação de relatórios de sustentabilidade para as empresas, ajudam as organizações a mostrar uma imagem equilibrada e razoável de seu desempenho económico, ambiental e social, promovem a comparação dos relatórios de sustentabilidade, apoiam as melhores práticas de gestão e a avaliação do desempenho da sustentabilidade, e servem como um instrumento para facilitar o envolvimento de todos os *stakeholders* (Global Reporting Initiative, 2002; Hussey, Kirsop, & Meissen, 2001).

Existem seis classes, nas quais as normas GRI se dividem (Figura 1): GRI 101 (fundamentos iniciais para usar as normas GRI), GRI 102 (diretrizes para reportar informação contextual sobre uma empresa), GRI 103 (diretrizes para reportar a abordagem de gestão da empresa sobre as componentes económica, social e ambiental), GRI 200 (diretrizes sobre a componente económica), GRI 300 (diretrizes sobre a componente ambiental), e GRI 400 (diretrizes sobre a componente social) (GSSB, 2016).



Fonte: GRI 101:Foundation, 2016
 Figura 1 - Visão Geral do Conjunto de Normas GRI

Os relatórios de sustentabilidade devem conter, segundo a GRI: a visão e estratégia da empresa, o perfil da mesma (uma visão geral da estrutura e operações da organização), a estrutura e sistemas de gestão da organização, o índice de conteúdos da GRI (tabela que indica onde podemos encontrar cada norma GRI no relatório da organização), e indicadores de desempenho (económicos, ambientais e sociais) (Global Reporting Initiative, 2002).

Relativamente aos indicadores de desempenho, estes devem abordar diferentes aspetos, de acordo com a sua categoria e dimensão (Tabela 1):

Tabela 1 - Indicadores de Desempenho, GRI 2002

Dimensão	Categoria	Aspeto
Económica	Impactos Económicos Diretos	Clientes Fornecedores Colaboradores Investidores Setor Público
Ambiental	Ambiental	Materiais Energia Água Biodiversidade Emissões, Efluentes e Resíduos Fornecedores Produtos e Serviços Conformidade Transporte Geral
Social	Práticas Laborais e Condições de Trabalho	Emprego Trabalho e Relações Laborais Saúde e Segurança Formação e Educação Diversidade e Oportunidade
	Direitos Humanos	Trabalho e Relações Laborais Não Discriminação Liberdade de Associação e Negociação Coletiva Trabalho Infantil Trabalho Forçado e Obrigatório Medidas Disciplinares Medidas de Segurança Direitos das Comunidades Locais
	Sociedade	Comunidade Suborno e Corrupção Contribuições Políticas Concorrência e Preços
	Responsabilidade sobre os Produtos	Saúde e Segurança do Consumidor Produtos e Serviços Publicidade Respeito pela Privacidade

Fonte: Sustainability Reporting Guidelines, 2002

Os relatórios de sustentabilidade se forem realizados de forma regular, com recolha, comunicação e exposição da informação de forma eficaz, acarretam benefícios para as organizações, tanto internamente como externamente. A nível interno, passa a haver uma maior compreensão dos riscos e oportunidades, é

reforçada a relação entre o desempenho financeiro e não financeiro, e pode mesmo levar à redução de custos e melhor eficiência de processos. Já os benefícios externos podem incluir a mitigação de impactos ambientais, sociais e de gestão negativos, e a melhor reputação da empresa perante os seus *stakeholders* (Global Reporting Initiative, n.d.; Marimon et al., 2012).

1.4. Normas ISO

Em 1947 nasce a ISO, uma organização internacional, independente e não governamental, constituída por uma rede global de parceiros nacionais de normas com um membro por país, contando neste momento com 164 membros (ISO, n.d.-b, 2019).

A ISO é uma Organização Internacional de Normalização, e tem como função criar normas internacionais. É uma organização sem fins lucrativos, que trabalha na criação de normas que são vendidas, para depois financiar o desenvolvimento destas e de novas normas (ISO, 2019).

Através dos seus membros, a ISO junta especialistas numa plataforma para partilhar conhecimento e desenvolver, de forma voluntária, normas internacionais. Estas normas são criadas num ambiente de consenso e são relevantes para o mercado, apostando na inovação e fornecendo soluções para os desafios globais (ISO, n.d.-b, 2019).

Uma norma internacional é um documento que congrega informações práticas e o melhor procedimento em relação a algo, podendo descrever uma maneira de fazer algo ou uma solução para um problema global. Estas normas são vantajosas, pois permitem tornar os produtos compatíveis, de forma a que estes se ajustem e funcionem bem entre si, permitem identificar problemas de segurança de produtos e serviços, e ainda conseguem partilhar boas ideias e soluções, *know-how* tecnológico e melhores práticas de gestão (ISO, 2019).

É importante realçar que a ISO desenvolve normas internacionais, mas não emite certificados. O processo de certificação é realizado por parceiros de certificação externos. Apesar disso, o Comitê de Avaliação de Conformidade da

ISO produz várias normas relacionadas com o processo de certificação, que são depois usados pelos organismos de certificação (ISO, n.d.-c).

Algumas das normas mais populares estão relacionadas com o ambiente, como são exemplo as normas ISO 26000, ISO 50001, e a família ISO 14000.

ISO 26000

A norma ISO 26000 destina-se a empresas que procurem agir a nível da responsabilidade social, e que reconhecem que o respeito pela sociedade e ambiente são fatores críticos de sucesso. Esta norma promove um entendimento comum sobre a responsabilidade social, complementando outras iniciativas e ferramentas existentes. Alguns benefícios que podem advir da ISO 26000 são: vantagem competitiva, melhor reputação, e melhor relação com os *stakeholders* (ISO, 2018a).

Há que ter em conta, no entanto, que a ISO 26000 não é uma norma de um sistema de gestão, por isso não pode ser usada para obter certificação (ISO, 2018a).

ISO 50001

A ISO 50001 providencia uma estrutura reconhecida, para as empresas conseguirem desenvolver um sistema de gestão energética eficaz. Um sistema de gestão energético ajuda as empresas a gerirem a utilização de energia da melhor forma, melhorando a produtividade destas (ISO, 2018b).

Esta norma tem como objetivo melhorar o desempenho energético, através do uso mais eficiente dos seus ativos energéticos. A ISO 50001 gera benefícios para as empresas, pois maximiza o uso de recursos energéticos, o que culmina na redução dos seus custos e consumo, minimiza o impacto ambiental da empresa, gerando por sua vez uma boa reputação, e pode também melhorar a competitividade (ISO, 2018b).

Todas as normas ISO de sistemas de gestão podem ser certificadas por um auditor independente, sendo que as empresas podem implementar a ISO

50001 apenas pelos seus benefícios internos e externos, sem requerer uma certificação (ISO, 2018b).

Família ISO 14000

A família das normas ISO 14000 munem as empresas de um conjunto de ferramentas práticas para estas poderem gerir as suas responsabilidades no âmbito do ambiente. Desta família nasce a norma ISO 14001, que define os requisitos para um sistema de gestão ambiental, ou seja, tem uma estrutura para as empresas seguirem de forma a alcançarem um sistema de gestão ambiental eficaz (ISO, n.d.-a, 2015).

A norma ISO 14001 permite um uso eficiente dos recursos e uma redução dos desperdícios, o que pode gerar uma vantagem competitiva na empresa e levar ao ganho da confiança dos *stakeholders*. Isto acontece porque o sistema de gestão ambiental vai ajudar a empresa a identificar, gerir, monitorizar e controlar os seus problemas ambientais de forma abrangente. Assim, as empresas conseguem um melhor desempenho ambiental (ISO, 2015).

Esta norma é uma forma de garantir à empresa e a todos os seus envolvidos, que o impacto ambiental da empresa está a ser medido e melhorado. Tal como a norma ISO 50001, a norma ISO 14001 pode ser certificada, sendo sempre opcional para a empresa (ISO, 2015).

1.5. Sustentabilidade Ambiental e Financeira

Muito se tem falado da sustentabilidade ambiental e da sua relação com as empresas (Bartolacci, Paolini, Quaranta, & Soverchia, 2018; Chinander, 2001; Wagner et al., 2002). Interessa, pois, perceber se existe ou não uma interseção entre a ecologia e a área financeira (dentro das empresas), ou se as práticas ambientalmente sustentáveis apenas acarretam custos extra para as organizações. Porter e Van Der Linde (1995) mencionam mesmo que “a poluição é muitas vezes uma forma de desperdício financeiro”, e Ambec e Lanoie (2008)

afirmam que o melhor desempenho ambiental pode levar ao aumento de receita e à redução de custos.

Segundo a Hipótese de Porter, uma regulamentação exigente e apropriada leva a uma relação *win-win* entre a sustentabilidade ambiental e a rentabilidade das organizações. É de salientar que esta relação positiva existe devido à inovação, pois Porter e Van Der Linde acreditam que as políticas ambientais vão obrigar as empresas a serem criativas e a encontrarem a melhor maneira de respeitar as políticas impostas (Porter & van der Linde, 1995a, 1995b). Existem estudos que sugerem mesmo uma relação positiva entre um melhor desempenho ambiental e a política de inovação da empresa (Ambec & Lanoie, 2008).

No entanto, as medidas vinculadas pelas entidades governamentais devem ser criadas de forma a dar liberdade de ação às empresas, ou seja, devem indicar os objetivos a cumprir, mas não a forma de os alcançar (Porter & van der Linde, 1995a, 1995b).

Muitos podem questionar-se, uma vez que estas inovações são rentáveis, o porquê da necessidade de regulamentação, dado que as organizações trabalham para ser o mais rentáveis possíveis. O problema é que as empresas não têm o conhecimento absoluto sobre tudo e também não possuem sistemas perfeitos, pelo que a legislação obriga à inovação em determinadas áreas e à criação de novos processos ou produtos, que podem apresentar benefícios económicos (Porter & van der Linde, 1995a, 1995b).

Todavia, há que fazer a ressalva que a regulamentação ambiental não leva à inovação e aumento da competitividade de todas as empresas. Tal como em qualquer outro tipo de inovação, apenas os que inovarem com sucesso alcançarão uma relação *win-win* (Porter & van der Linde, 1995a, 1995b).

As inovações ambientais podem ser divididas em duas classes: as Inovações de Eficiência Energética e de Recursos (EREI), e as Inovações de Redução das Externalidades (ER). As inovações de Eficiência Energética e de Recursos são aquelas que dizem respeito à redução de matérias e energia utilizadas para a produção do produto. Já as Inovações de Redução das

Externalidades referem-se a inovações que reduzam as externalidades negativas (poluição do ar, água, ou resíduos perigosos) (Ghisetti & Rennings, 2014).

No seu estudo, Ghisetti e Rennings (2014) concluem que as EREI exercem um efeito fortemente positivo na rentabilidade das empresas, enquanto que as ER estão negativamente associadas à rentabilidade das mesmas, no curto prazo. No entanto, as ER podem mostrar-se rentáveis a longo prazo, devido à melhoria da regulamentação ambiental (Ghisetti & Rennings, 2014). Aliás, existem casos em que as empresas conseguiram reduzir emissões de gases e custos em simultâneo (Ambec & Lanoie, 2008).

Assim sendo, temos uma confirmação mais evidente da Hipótese de Porter relativamente às inovações que tenham o objetivo de reduzir o consumo de energia e de recursos, uma vez que acabam por reduzir os custos de produção da empresa, e sendo estas inovações pioneiras, podem dar vantagem competitiva à organização (Ghisetti & Rennings, 2014).

É, contudo, sugerido que tem que haver um mínimo de inovação (verde) antes que surjam ganhos de lucratividade. De fato, os efeitos da lucratividade podem surgir apenas para empresas que introduzem medidas altamente inovadoras, ou seja, inovações cujo impacto sobre o meio ambiente é forte (Ghisetti & Rennings, 2014). Apesar disso, no geral, um melhor desempenho ambiental está associado a um melhor desempenho financeiro, e há uma forte evidência de que o melhor desempenho ambiental não leva a um aumento dos custos da organização (Ambec & Lanoie, 2008).

Para além das políticas impostas, as empresas devem encarar as práticas ambientais com uma atitude proactiva, ou seja, devem pensar em meios de prevenir a poluição e agir para além dos regulamentos estabelecidos pelos governos, em vez de se focarem apenas em soluções de fim de linha e em cumprirem a legislação em vigor (Chinander, 2001).

Nas empresas proactivas a nível ambiental, existe uma relação positiva forte entre o desempenho ambiental e a inovação ambiental. No entanto, o desempenho ambiental apresenta uma relação, que apesar de positiva, é fraca, com o desempenho financeiro. Já se especificarmos em relação às inovações

ambientais, estas apresentam uma forte ligação positiva com o desempenho financeiro. Percebemos assim, que as inovações ambientais é que controlam o efeito do desempenho ambiental no desempenho financeiro (Ong, Lee, Teh, & Magsi, 2019).

As empresas têm um melhor desempenho em inovações ambientais quando atingem um nível mais alto de desempenho ambiental. Isso deve-se ao fato do desempenho ambiental retratar os pontos fortes das capacidades ambientais da empresa, que formam os recursos necessários para apoiar inovações ambientais contínuas quer no design do produto, quer no processo produtivo (Ong et al., 2019).

As estratégias ambientais devem ser orientadas pela ecoeficiência, ou seja, devem englobar um conjunto de ações ambientais que compensem financeiramente, vinculando assim, o desempenho ambiental ao desempenho da empresa (Ong et al., 2019).

A inovação ambiental é o principal facilitador para a geração de valores económicos, vindos da gestão ambiental. Além disso, também se assume como o único mediador que transforma os benefícios do desempenho ambiental em desempenho financeiro, nas empresas de produção ambientalmente proactivas (Ong et al., 2019).

Estes benefícios financeiros podem ocorrer pelo do aumento de receita ou através da redução de custos. O aumento da receita pode resultar do melhor acesso a alguns mercados, da diferenciação de produtos ou da venda de tecnologias de controlo de poluição (Ambec & Lanoie, 2008).

A redução da poluição pode originar uma redução de custos relativos a pagamentos de taxas e multas. A redução de custos também pode acontecer através de um melhor uso dos recursos e de melhorias ambientais no processo produtivo. Um melhor desempenho ambiental facilita o acesso a capital, com menor custo para a empresa, uma vez que tanto os acionistas como as entidades bancárias têm cada vez mais atenção aos fatores ambientais (Ambec & Lanoie, 2008).

Assim se conclui que uma estratégia ambiental é importante para as organizações. Para melhor decidirem a sua estratégia de gestão ambiental, as empresas devem perceber e medir os seus impactos ambientais, conhecendo todos os seus gastos ambientais (Porter & van der Linde, 1995a, 1995b).

É essencial para o sucesso de muitas empresas a identificação, medição, monitorização, reporte e gestão dos impactos ambientais corporativos, pois esse processo ajuda a aumentar a rentabilidade através da redução de custos. As organizações que seguiram rumo a um planeamento perante os custos ambientais, em vez de uma de aceitação passiva dos custos ambientais, conseguiram reduzir os impactos ambientais corporativos e aumentaram a sua rentabilidade (Epstein, 1996).

No entanto, muitas empresas nem sabem qual o total dos seus custos ambientais, o que pode ser prejudicial para os resultados financeiros das mesmas, uma vez que a identificação adequada dos custos ambientais pode resultar em valores muito mais elevados que as estimativas (Epstein, 1996).

Outro aspeto a ter em conta é o fim do ciclo de vida dos produtos ou os desperdícios decorrentes do processo produtivo, que leva os gestores a pensar na reutilização e reciclagem como forma de dar uma nova vida a estes materiais. A utilização mais eficiente das matérias-primas leva a uma redução dos desperdícios e também a um melhor desempenho ambiental e financeiro (Epstein, 1996).

A contabilidade de todos os custos ambientais fornece as informações de que os gestores precisam para gerir com maior eficiência uma estratégia ambiental corporativa e reduzir os impactos ambientais e custos corporativos no longo prazo (Epstein, 1996).

Uma definição clara de objetivos a nível operacional, um compromisso por parte dos gestores de supervisionar o desempenho destes mesmos objetivos e ainda, consciencializar todos os funcionários sobre o que se espera deles, constitui também o percurso para uma boa estratégia ambiental. A comunicação e formação são muito importantes para o melhor desempenho ambiental dos trabalhadores. Estes têm que perceber o impacto das suas ações e a sua

responsabilidade no desempenho ambiental da empresa. Para que se consiga tudo isto é importante haver um sistema de gestão integrada que permita uma melhor implementação da estratégia ambiental e um correto alinhamento entre a gestão e os trabalhadores sobre esta mesma estratégia (Chinander, 2001).

Se os trabalhadores inculcaram em si próprios a estratégia da empresa, aumentam os seus níveis de produtividade, diminuindo a rotatividade e absentismo (Rodrigo et al., 2019). Podem mesmo admitir receber um pouco menos em detrimento de trabalharem numa organização amiga do ambiente, o que pode ajudar também na redução de custos da organização (Ambec & Lanoie, 2008). Toda essa afetividade pela empresa pode mesmo constituir a vantagem competitiva da organização (Rodrigo et al., 2019).

Após esta leitura se percebe que os custos de boas práticas ambientais não estão negativamente relacionados com o desempenho financeiro, ou seja, é excluída a possibilidade de que o desempenho financeiro seja alcançado pela redução de melhorias nas práticas ambientais. Desta forma, deve existir um apoio às decisões que englobam ambos os aspetos financeiros e ambientais dos negócios, visto que são essenciais para a viabilidade contínua das empresas, uma vez que os recursos do planeta estão a extinguir-se e a poluição é cada vez maior e mais nociva (Bartolacci et al., 2018).

Focando agora mais especificamente na indústria da pasta e do papel, estudos sobre a indústria europeia mostram evidência de que uma legislação ambiental mais rígida coloca as empresas numa posição de desvantagem competitiva (Wagner et al., 2002). No entanto, há que ter em conta que, segundo a Hipótese de Porter, a legislação deve ser rígida, mas também eficiente para resultar num benefício ambiental e económico em simultâneo.

Para além disso, outros estudos mostram que as políticas ambientais têm um efeito negativo, mas apenas no curto prazo, obtendo um efeito positivo na produtividade no médio a longo prazo (Brolund & Lundmark, 2017). Isto acontece porque a pressão por parte da legislação, nem sempre é tão eficaz como poderia ser, sendo que estratégias voluntárias e não legalmente exigidas conseguem ser mais eficazes, pelo menos no curto prazo. Já para o longo prazo, há uma

concordância de que medidas regulamentares rigorosas são vantajosas a nível ambiental e mais eficazes para as empresas. Assim sendo, as obrigações voluntárias e legais têm um papel complementar entre si, ou seja, acredita-se que as alternativas mais voluntárias relativas à implementação de medidas de sustentabilidade ambiental podem ter um papel importante de preencher as lacunas da legislação do governo, que afeta os setores do papel e celulose (Korhonen, Pätäri, Toppinen, & Tuppurä, 2015).

Também há que ter em conta que os efeitos da política ambiental estão sujeitos ao contexto da indústria a ser regulamentada, ou seja, a mesma política pode ter impactos diferentes para uma mesma indústria em circunstâncias diferentes. Deste modo, a interpretação da hipótese de Porter deve ser feita, tendo estes fatores em conta (Brolund & Lundmark, 2017).

A relação entre as políticas ambientais, desempenho ambiental e competitividade pode variar dependendo da fonte da legislação, da sua forma e do bem ambiental que se pretende proteger. Para facilitar essa relação, a legislação deve ser eficaz, melhorando ou resolvendo o problema para o qual foi criada, e deve ser eficiente no sentido de que deve minimizar os custos suportados pelas empresas (Korhonen et al., 2015).

A indústria da pasta e do papel tem sido um dos principais setores industriais da União Europeia a serem alvos da diretiva de 1996 do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas, bem como da Diretiva de Emissão Industrial, que têm sido a estrutura principal para controlo da poluição industrial dos últimos 20 anos (Brolund & Lundmark, 2017).

Medidas ambientais para a redução de emissões de óxidos de nitrogénio parecem ter um impacto positivo na produtividade das empresas e nas suas mudanças tecnológicas, no prazo de um ano. No entanto, não há informação se esse impacto positivo é o maior possível ou se poderia ser mais elevado, na ausência de regulamentação ambiental (Brolund & Lundmark, 2017).

Uma das formas de aliar benefícios ambientais e financeiros é através da gestão de riscos e da relação com os *stakeholders* externos, ou seja, reduzir a poluição de modo a evitar o incumprimento de leis e coimas e de modo a que a

empresa seja vista como ecológica pelos seus clientes, governo, sociedade, etc (Ambec & Lanoie, 2008). Acredita-se também que a indústria do papel e celulose pode e deve ser mais eficiente no uso da matéria-prima e energia (Korhonen et al., 2015).

Resumidamente, de acordo com os autores referidos anteriormente, conclui-se que as empresas devem ter em atenção alguns fatores para conseguirem um bom desempenho ambiental e financeiro, tais como: cumprir a legislação em vigor, adotar práticas ambientais voluntárias, possuir uma estratégia de sustentabilidade ambiental, apostar em inovações ambientais, identificar e registar contabilisticamente os gastos ambientais, utilizar os recursos de forma eficiente, reutilizar e reciclar resíduos e desperdícios, comunicar e formar os colaboradores sobre a estratégia ambiental, avaliar o desempenho dos colaboradores na estratégia ambiental, e criar uma imagem amiga do ambiente.

Para se verificar se as empresas cumprem ou não com esses fatores e avaliar que práticas realizam no âmbito do ambiente, recorre-se usualmente aos relatórios de sustentabilidade e aos relatórios de contas das organizações.

O relatório de contas é um documento elaborado anualmente, com informação sobre as operações das empresas e a sua condição financeira, que deve ser disponibilizado pelas empresas aos seus acionistas, investidores e outros interessados. Este tipo de documento contém demonstrações financeiras, o relatório de gestão, podendo também incluir o parecer do órgão de fiscalização e a certificação legal das contas, emitida pelo revisor oficial de contas (Guimarães, 2009).

Os relatórios de sustentabilidade devem fornecer aos *stakeholders* internos e externos uma imagem da posição e das atividades da empresa na dimensão económica, ambiental e social. Estes devem ser constituídos por uma descrição da organização, da sua missão e visão de sustentabilidade, devem conter os objetivos em relação à sustentabilidade e um conjunto de indicadores que demonstrem o desempenho da organização (Roca & Searcy, 2012).

Parte II – Estudo Empírico

Nesta parte do trabalho será apresentado o estudo empírico desenvolvido. Começamos por apresentar os objetivos que nortearam o estudo, seguindo-se a metodologia adotada, as análises às empresas, e por fim os resultados obtidos.

2.1. Objetivos do estudo

O estudo da literatura sobre o assunto, permitiu-nos perceber a existência de um conjunto de fatores que devem ser tidos em conta para as empresas conseguirem alcançar a sustentabilidade ambiental e económica.

Com esses fatores em mente, e através da análise qualitativa de dados públicos das empresas do setor da pasta e do papel, temos como objetivos:

- verificar se as empresas em estudo cumprem ou não os comportamentos que, segundo a literatura, culminam em benefícios económicos;
- avaliar que práticas realizam no âmbito do ambiente e deixar sugestões sobre estas;
- perceber como se posiciona o setor da pasta e do papel em Portugal em relação à sustentabilidade ambiental.

Para tal, serão analisadas as práticas de sustentabilidade ambiental da The Navigator Company, da Altri e da Renova.

2.2. Estudo de caso

Segundo Yin (2018), “Um estudo de caso é uma investigação empírica que examina um fenómeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”. Deve-se escolher como forma de investigação o estudo de caso quando as questões principais são “como” ou “porquê”, e quando o foco do estudo é um fenómeno contemporâneo, onde o investigador não tem controlo sobre os eventos (Yin, 2018).

Schramm (1971) acredita que este tipo de abordagem metodológica elucida sobre um conjunto de decisões, relativamente à razão porque foram tomadas, como foram implementadas e com que consequências (Yin, 2018).

A forma convencional de começar um estudo de caso é fazer uma revisão de literatura e definir as questões do caso de estudo (Yin, 2018).

Face aos objetivos delineados e dadas circunstâncias o estudo de caso era a forma de pesquisa adequada pelo que foi utilizada nesta dissertação.

No nosso estudo de caso, recorreremos precisamente a uma revisão de literatura para perceber como as empresas podem alcançar a sustentabilidade ambiental e económica, identificando as variáveis do estudo. Após esta fase inicial, começamos o estudo das empresas para perceber se e como estas cumprem as respetivas variáveis.

2.3. Metodologia

O objetivo da investigação é, tendo em conta a literatura previamente estudada, perceber se as empresas apresentam um comportamento que culmine na sustentabilidade ambiental e financeira, e poder comparar as suas estratégias. Tivemos assim que optar por escolher o método que melhor se adaptasse ao estudo em causa e à compreensão dos seus resultados. Desta forma, a metodologia adequada deverá ser qualitativa uma vez que pretendemos debruçar-nos sobre a análise dos relatórios de três empresas portuguesas, da indústria da pasta e do papel, para perceber se estas atuam nas áreas necessárias para conseguirem um bom desempenho ambiental e económico.

2.3.1. Identificação da amostra

A amostra da presente dissertação é composta por três empresas portuguesas, do setor da pasta e do papel. Estas empresas são a The Navigator Company, a Altri e a Renova. A escolha do setor da pasta e do papel deveu-se ao fato de ser um setor intimamente ligado à natureza, onde a destruição desta, mais especificamente da floresta, vai ter um grande impacto negativo nessas

empresas. As empresas selecionadas para este estudo têm a documentação necessária para a análise, disponível ao público.

2.3.2. Caracterização da amostra

The Navigator Company

A The Navigator Company é uma empresa que concilia várias atividades, desde a criação e preservação da floresta, fabrico de pasta e papel e produção de energia. A empresa iniciou a sua atividade em 1953, como a Companhia Portuguesa de Celulose, com a produção de pasta crua de pinho, em Cacia. Foi crescendo, constituindo primeiro a Portucel (a partir da integração de várias fábricas portuguesas de produção de pasta, papel e embalagens), e mais tarde, com a aquisição da Papéis Inapa e da Soporcel, nasceu a The Navigator Company. Em 2004, a Semapa adquiriu a maioria do capital da The Navigator Company (“The Navigator Company,” n.d.).

A empresa fez vários investimentos, e conta atualmente com quatro unidades industriais em Portugal (Cacia, Setúbal, Figueira da Foz e Vila Velha de Ródão), sendo que também criou a Portucel Moçambique em 2009 (The Navigator Company, 2018a, 2018b).

Tanto na missão como nos valores da empresa, estão assentes a inovação e sustentabilidade na atividade da mesma. Uma vez que a organização depende da floresta, esta aposta na sua gestão sustentável, para que ambas a floresta e a empresa tenham futuro. Neste sentido, investem em investigação e tecnologia através do seu Instituto de Investigação Florestal (RAIZ) e nos Viveiros Aliança, S.A. (viveiros florestais da Europa que produzem plantas certificadas de diversas espécies) (“The Navigator Company,” n.d.).

Altri

A Altri nasceu em 2005, devido a uma reestruturação do Grupo Cofina, SGPS, S.A., com o objetivo de gerir um grupo de empresas que se dedicam à produção de pastas celulósicas e à exploração silvícola. No fim de 2016 a empresa era detentora da Celbi, Celtejo e Caima, e ainda detinha 50% do capital

social e dos direitos de voto da EDP Bioelétrica. A Altri adquiriu a totalidade do capital social e dos direitos de voto da EDP Bioelétrica em novembro de 2018, passando esta a ser a Bioelétrica da Foz (Altri, 2018a).

Atualmente, as principais atividades do grupo Altri são a produção de pasta de papel, pasta solúvel e a produção de energia renovável. A Altri é um produtor de pastas de eucalipto através das três fábricas que integram o grupo: Celbi, Celtejo e Caima. Para além disso, a energia renovável produzida deriva da quarta empresa do grupo, a Bioelétrica da Foz, que possui e gere quatro centrais termoelétricas a biomassa (Altri, 2018a).

A Altri está intimamente ligada à sustentabilidade ambiental, como é visível pela mensagem do Conselho de Administração: “Há muito que a Altri assumiu a sustentabilidade como critério determinante da sua atividade – aliás, a Altri acredita que só é possível alcançar um verdadeiro desenvolvimento ambiental, económico e social se os critérios norteadores das decisões no seio do Grupo forem critérios de sustentabilidade”. Por isso a empresa conta com vários investimentos direcionados para o desempenho ambiental como a gestão sustentável da floresta e a produção de energia renovável (“Altri,” n.d.).

Renova

A Renova surgiu em 1939, como produtora de papel de embalagem, escrita e impressão. Atualmente, possui em Portugal duas unidades industriais, situadas em Torres Novas. A primeira unidade produz artigos de papel para uso doméstico e sanitário, e a segunda unidade produz papel e cartão (exceto canelado). A empresa detém ainda uma terceira fábrica em França (Renova, 2018).

O lançamento que tornou a Renova mundialmente famosa surgiu em 2005, em Paris, no Salão “Maison & Object”, e foi nada mais do que o primeiro papel higiénico preto do mundo (Renova, 2018).

A empresa criou uma filosofia de total envolvimento com a natureza, investindo numa unidade de Reciclagem, onde conciliou interesses ecológicos e económicos, com uma importante vantagem estratégica. Para além disso, a

Renova faz lançamentos de gamas de produtos amigos do ambiente, de forma a cumprir a sua política ambiental. Esta foi criada por iniciativa do presidente da empresa e vincula uma relação de intimidade entre a Renova e o Ambiente (Renova, 2018).

2.3.3. Variáveis em Investigação

Para a análise qualitativa da presente investigação e de acordo com a revisão de literatura, determinaram-se as seguintes variáveis para o estudo das empresas:

- Cumprir a legislação em vigor;
- Adotar práticas ambientais voluntárias;
- Possuir uma estratégia de sustentabilidade ambiental;
- Apostar em inovações ambientais;
- Identificação e registo contabilístico de gastos ambientais;
- Eficiente utilização de recursos;
- Reutilização e reciclagem de resíduos e desperdícios;
- Comunicação e formação sobre a estratégia ambiental aos colaboradores;
- Avaliação do desempenho dos colaboradores na estratégia ambiental;
- Criar uma imagem amiga do ambiente.

A análise é feita confirmando se cada empresa cumpre ou não cada uma das variáveis em questão.

2.3.4. Recolha de dados

Depois de selecionadas as empresas a estudar, seguiu-se a recolha de dados que possibilitassem responder ao objetivo da investigação. Para esse efeito, recorreu-se à análise de conteúdo, através dos dados disponibilizados publicamente pelas empresas em estudo, tais como: Relatórios & Contas 2018, Relatórios de Sustentabilidade de 2018, Declarações Ambientais de 2018, e site em web das empresas.

Dada a necessidade de informação de carácter ambiental e financeiro para o nosso estudo, recorreremos a estes relatórios para analisar estas empresas do

setor da pasta e do papel. O ano de 2018 foi escolhido por ser o ano mais recente com a informação necessária disponível.

2.3.5. Tratamento dos dados

O estudo da literatura permitiu-nos identificar as variáveis a ter em conta na análise das empresas. Essas variáveis foram avaliadas segundo um critério de “cumpre” ou “não cumpre”.

Os dados recolhidos nos relatórios foram analisados para perceber se os comportamentos de sustentabilidade ambiental das empresas correspondiam aos identificados pela literatura como benéficos economicamente.

Foi feita a análise, segundo as variáveis identificadas, a cada uma das três empresas da amostra. Através do critério de avaliação dessas variáveis, pudemos comparar as empresas entre si e identificar melhorias possíveis.

2.4. Análise das Empresas

2.4.1. Análise da The Navigator Company

Para recolher os dados necessários sobre a The Navigator Company, recorreu-se aos relatórios de sustentabilidade e de contas de 2018 da empresa e ao seu site na internet (“The Navigator Company,” n.d.; The Navigator Company, 2018b, 2018a).

Através da leitura desses documentos, facilmente se percebe que a empresa possui uma estratégia de sustentabilidade ambiental e que esta está integrada em toda a organização. A própria missão (“Ser uma empresa global, reconhecida por transformar de forma inovadora e sustentável a floresta em produtos e serviços que contribuem para o bem-estar das pessoas.”) e valores (“inovação, sustentabilidade, confiança, excelência, integridade e empreendedorismo”) refletem a inclusão da preocupação ambiental na estratégia da empresa. Outro fator importante é a inovação, que também está bem presente no perfil da The Navigator Company.

A estratégia ambiental da empresa está representada no seu plano de sustentabilidade ambiental. Este consiste em diferentes ações relativas a 10 compromissos, comprometidos esses divididos em 3 áreas principais. De forma resumida, representamos esses compromissos na Tabela 1.

Tabela 2 - Resumo do Plano de Sustentabilidade Ambiental de 2018 da The Navigator Company

Gestão Sustentável da Floresta	
Compromisso 1	Aumentar a oferta de madeira com certificação de gestão florestal
Compromisso 2	Desenvolver conhecimento no domínio dos serviços dos ecossistemas
Compromisso 3	Investir na proteção da floresta contra incêndios
Energia e Clima	
Compromisso 4	Aumentar a percentagem de energia renovável no consumo total de energia
Compromisso 5	Reduzir o consumo específico de energia
Compromisso 6	Contribuir para a mitigação dos efeitos das alterações climáticas
Gestão Ambiental Industrial	
Compromisso 7	Reduzir o consumo específico de água na produção da pasta e papel
Compromisso 8	Aumentar a reutilização de resíduos no processo
Compromisso 9	Diminuir a carga de poluentes dos efluentes
Compromisso 10	Diminuir as emissões de partículas e dióxido de enxofre (SO ₂)

Fonte: Elaboração Própria

A Navigator possui inovações de Eficiência Energética e de Recursos e inovações de Redução de Externalidades. Na Tabela 2 mostramos alguns exemplos dessas inovações, praticadas pela empresa.

Tabela 3 - Exemplos de Inovações Ambientais da The Navigator Company

EREI	ER
<p>Redução do consumo de energia através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - recurso a iluminação LED nos complexos industriais; - instalação de variadores de velocidade em máquinas de papel. 	<p>Redução de emissões poluentes através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - construção de centrais fotovoltaicas; - construção de filtros de mangas nas Centrais de Biomassa; - produção de energia elétrica a partir de biomassa.

Fonte: Elaboração Própria

O conjunto destes dois tipos de inovação vão permitir à empresa, segundo a literatura estudada, obter rentabilidade no curto (EREI) e longo prazo (ER).

As inovações e medidas ambientais podem resultar na melhoria do desempenho financeiro, quer seja pelo aumento de receita ou pela redução de custos. O papel de escritório *Navigator Eco-Logical* é uma medida ambiental que leva ao melhor desempenho financeiro, a partir do aumento de receita (vendas dos produtos). Esta gama é amiga do ambiente por várias razões: é uma gama com certificação FSC (produtos originários de explorações com gestão florestal responsável), tem um papel com menor gramagem sem comprometer a qualidade (reduz o uso da madeira, água e energia na sua produção), e cada embalagem possui um código que o consumidor insere na internet para a empresa lhe plantar uma árvore com o seu nome, ajudando na preservação da biodiversidade.

De igual forma, também encontramos exemplos de medidas de sustentabilidade ambiental que levaram ao aumento de rentabilidade por redução de custos:

- O projeto de redução de consumo de gás natural gerou poupanças na ordem dos € 256000;
- Estima-se uma redução de custos de cerca de € 31800 com o projeto de otimização da produção de ar comprimido;

- O Grupo conseguiu um empréstimo de € 40 milhões junto do Banco Europeu de Investimento para o projeto PO3, que visa aumentar a eficiência do processo produtivo e melhorar significativamente a componente ambiental.

A empresa segue todas as regulamentações exigidas por lei e ainda adota uma postura proactiva com diferentes iniciativas e metas, tais como: atingir a neutralidade carbónica até 2035, investir na proteção da floresta contra incêndios, aumentar a aquisição de madeira com certificação FSC, e a criação de políticas florestais e Código de Boas Práticas Florestais próprios. Estas medidas voluntárias são importantes, pois estão associadas ao aumento de produtividade no curto prazo.

Em 2018, a maioria dos resíduos derivados das lamas biológicas da estação de tratamento de águas residuais (ETAR) foram reutilizados na Caldeira de Recuperação do Complexo Industrial da Figueira da Foz. Esta valorização de resíduos mostra também uma maior eficiência por parte da empresa e redução de desperdícios.

A The Navigator Company está a implementar um plano de ação de eficiência energética, com o objetivo de reduzir em 15% o consumo de energia na produção de pasta e papel, mostrando assim esforços para aumentar a eficiência dos recursos utilizados no processo produtivo.

Relativamente à reciclagem, a empresa cumpre todos os regulamentos e diretivas em vigor, estando ainda associada à Sociedade Ponto Verde (operador económico nacional responsável pela gestão dos resíduos das embalagens), o que implica o pagamento de uma taxa a esta sociedade por todas as marcas próprias vendidas no mercado nacional.

No Relatório e Contas de 2018 da The Navigator Company (Figura 1) podemos identificar os gastos ambientais da atividade da empresa, divididos em montantes capitalizados e gastos reconhecidos. Desta forma, percebemos que a empresa identifica, monitoriza e reporta os impactos ambientais corporativos, tendo informação para uma melhor gestão da sua estratégia ambiental.

Consegue-se rastrear qual o aspeto ambiental e em que etapa deste foram gastos os montantes.

MONTANTES CAPITALIZADOS NO PERÍODO

EUROS					
Aspeto Ambiental 2018	IMPACTO AMBIENTAL				TOTAL
	REDUÇÃO DE CONSUMO	CONTROLO E MONITORIZAÇÃO	FIM DE LINHA	PREVENÇÃO	
Emissões atmosféricas	-	-	-	5 345 630	5 345 630
Energia	91 396	-	-	2 926 692	3 018 088
Efluentes Líquidos	-	5 975	-	-	5 975
Água	-	37 378	-	-	37 378
Outros	29 420	112 017	12 895	995 440	1 149 772
	120 816	155 369	12 895	9 267 763	9 556 843

EUROS					
Aspeto Ambiental 2017	IMPACTO AMBIENTAL				TOTAL
	REDUÇÃO DE CONSUMO	CONTROLO E MONITORIZAÇÃO	FIM DE LINHA	PREVENÇÃO	
Emissões atmosféricas	-	-	-	18 233	18 233
Energia	67 573	-	-	246 183	313 756
Efluentes Líquidos	-	-	8 280	-	8 280
Água	-	29 225	-	89 000	118 225
Outros	-	-	-	737 914	737 914
	67 573	29 225	8 280	1 091 330	1 196 408

GASTOS RECONHECIDOS NO EXERCÍCIO

EUROS						
Aspeto Ambiental 2018	ORIGEM DO CUSTO					TOTAL
	CERTIFICAÇÃO E LICENÇAS	TAXAS	CONTROLO E MONITORIZAÇÃO	OPERAÇÃO	MANUTENÇÃO	
Emissões atmosféricas	8 506 374	-	-	-	530 495	9 036 869
Energia	-	-	-	-	-	-
Efluentes líquidos	-	-	-	10 312 540	3 315 961	13 628 501
Resíduos sólidos	-	-	-	279 021	-	279 021
Água	-	-	-	290 574	-	290 574
Outros	-	212 165	2 438 199	-	-	2 650 364
	8 506 374	212 165	2 438 199	10 882 135	3 846 456	25 885 329

EUROS							
Aspeto Ambiental 2017	ORIGEM DO CUSTO						TOTAL
	CERTIFICAÇÃO E LICENÇAS	TAXAS	CONTROLO E MONITORIZAÇÃO	OPERAÇÃO	MANUTENÇÃO	CUSTOS COM PESSOAL	
Emissões atmosféricas	928 733	-	-	-	507 692	-	1 436 425
Energia	-	-	-	-	-	-	-
Efluentes líquidos	-	-	-	9 282 890	2 760 798	-	12 043 689
Resíduos sólidos	-	-	-	110 830	-	-	110 830
Água	-	-	-	310 027	-	-	310 027
Outros	-	365 277	424 807	-	-	3 251 894	4 041 978
	928 733	365 277	424 807	9 703 748	3 268 490	3 251 894	17 942 948

Fonte: Relatório & Contas da The Navigator Company, 2018

Figura 2 - Encargos de Caráter Ambiental do Relatório & Contas 2018 da The Navigator Company

O sucesso da Estratégia de Sustentabilidade Ambiental passa também pela correta comunicação e formação dos colaboradores. A Navigator realiza várias sessões dedicadas à visão, missão e valores da empresa, de modo a que os colaboradores conheçam e interiorizem a cultura da organização, que está intimamente ligada à sustentabilidade. Também levou a cabo uma ação de identificação das áreas onde deveria focar os seus esforços, no âmbito do

desenvolvimento sustentável, ouvindo alguns colaboradores de diferentes áreas da empresa. Assim, percebemos que existe uma comunicação e participação dos colaboradores sobre a cultura e medidas de sustentabilidade ambiental.

Com o Projeto “Love the Forest”, lançado em 2018, a empresa promoveu ações de voluntariado corporativo, com o objetivo de envolver os colaboradores em iniciativas de sustentabilidade e fomentar o orgulho e sentimento de pertença dos colaboradores à empresa.

Desta forma, percebemos que a cultura e estratégia de sustentabilidade ambiental é transmitida aos colaboradores, procurando a sua participação sobre o assunto. Apesar disso, não encontramos informação sobre se é feita ou não uma avaliação do desempenho dos trabalhadores, a nível ambiental.

Na Navigator, a relação com a comunidade é importante, sendo que a empresa abre as portas e investe em programas para se dar a conhecer e partilhar a sua cultura. O projeto *Outgrowers*, por exemplo, tem o objetivo de criar uma relação mais próxima e direta com os proprietários florestais, ajudando-os a fazer uma gestão sustentável e cuidada dos seus terrenos.

A iniciativa *#MYPLANET* é outro projeto que mostra os valores de sustentabilidade da empresa a um público adulto com atividades como: momentos de leitura, aulas de ioga, oficinas de artes e adoção de plantas. Possui ainda uma revista e website, com artigos sobre práticas sustentáveis e a importância de ter uma vida sustentável. Já para um público mais infantil, foi criado o projeto “*Dá a mão à floresta*”, com o intuito de sensibilizar as crianças para a necessidade de proteger e valorizar a floresta.

Podemos assim concluir que a Navigator trabalha para criar uma imagem de amiga do ambiente, do ponto de vista da comunidade.

2.4.2. Análise da Altri

Para recolher os dados necessários sobre a Altri, recorreu-se aos relatórios de sustentabilidade e de contas de 2018 da empresa e ao seu site na internet (“Altri,” n.d.; Altri, 2018a, 2018b).

A missão da empresa, “Fornecer pastas de eucalipto, que produz de forma económica e ambientalmente sustentável, satisfazendo os requisitos e expectativas dos seus clientes.”, detém a componente de sustentabilidade ambiental. No conjunto dos seus valores encontramos: “Empenho na defesa do meio ambiente” e “Ambição para melhorar, inovar e estar na vanguarda”. Desta forma, é fácil perceber que a preocupação com o meio ambiente faz parte da estratégia da empresa, bem como a inovação.

A estratégia ambiental da empresa está integrada na estratégia de sustentabilidade da mesma. As suas ações ambientais provêm de 3 objetivos principais, cada um deles com diferentes áreas de ação. Na Tabela 3 apresentamos as áreas de ação a nível ambiental que contemplam o plano de sustentabilidade:

Tabela 4 - Resumo do Plano de Sustentabilidade Ambiental de 2018 da Altri

Gerir a Floresta de Forma Sustentável

- Gestão da Floresta (certificação florestal e combate e prevenção de incêndios)
 - Proteção da Biodiversidade
-

Reduzir o Impacte Ambiental

- Consumo de matérias-primas
 - Consumo de energia
 - Gestão das emissões atmosféricas
 - Uso de água
 - Produção de resíduos e efluentes
-

Valorizar o Capital Humano

- Desenvolvimento de competências (formação sobre a componente ambiental)
-

Fonte: Elaboração Própria

A Altri possui inovações de Eficiência Energética e de Recursos e inovações de Redução de Externalidades. Nesta Tabela 4 mostramos alguns exemplos dessas inovações, praticadas pela empresa.

Tabela 5 - Exemplos de Inovações Ambientais da Altri

EREI	ER
<p>Redução do consumo de energia através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - recurso a iluminação LED nos complexos industriais. 	<p>Redução de resíduos através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tecnologia que valoriza energeticamente as lamas biológicas na Caldeira de Recuperação.
	<p>Redução da poluição de água através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - construção de ETARs que tratam das águas residuais, permitindo devolver 80% da água ao meio ambiente.
	<p>Redução de emissões poluentes através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - produção de energia elétrica a partir de biomassa;

Fonte: Elaboração Própria

O conjunto destes dois tipos de inovação permitem à empresa, segundo a literatura estudada, obter rentabilidade no curto (EREI) e longo prazo (ER). No entanto, a Altri possui mais inovações ER, devendo por isso esperar obter uma rentabilidade das inovações mais no longo prazo.

Nos documentos disponíveis, não encontramos informação sobre inovações ou medidas ambientais que tenham levado ao aumento de receita e consequentemente a uma melhor rentabilidade financeira da Altri. Porém, são identificáveis algumas medidas de sustentabilidade ambiental que levaram ao aumento de rentabilidade da empresa por redução de custos:

- A implementação de Sistemas de Gestão de Energia permitiu uma poupança de cerca de € 250000 por ano;
- As ações para a gestão eficiente do uso de água permitiram reduzir os gastos com esta, devido a uma redução de 10% no uso de água;

A Altri cumpre todas as regulamentações exigidas por lei, adotando também uma atitude voluntária para com iniciativas ambientais: apoio aos bombeiros voluntários de Constância e Vila Velha de Ródão, projetos para proteção da biodiversidade e a criação de um Código de Práticas Florestais próprio, que contém um conjunto de boas práticas a ter na realização da sua atividade de modo a evitar ou minimizar os impactos ambientais. As medidas ambientais voluntárias estão relacionadas com o aumento de produtividade no curto prazo.

A empresa recorre ao aproveitamento de biomassa florestal para produção de energia e outras ações que lhe permitem uma taxa de 82% de valorização de resíduos, reduzindo assim os desperdícios do processo de produção e aumentando a eficiência da atividade da mesma, o que está associado a um melhor desempenho financeiro.

A Altri esforça-se para minimizar os consumos de matérias-primas, de combustíveis fósseis e de água, sendo que conseguiu que 90% da energia elétrica utilizada não seja fóssil. Obteve também uma redução do consumo de energia e de água, aumentando assim a eficiência dos recursos utilizados no processo produtivo.

No Relatório & Contas de 2018 da Altri não conseguimos identificar os gastos ambientais da atividade da empresa, pois a mesma considera que não tem gastos relevantes, que justifiquem o seu reporte como é evidenciado no excerto do seu relatório e contas (Figura 2).

43. Informação relativa a matérias ambientais

No âmbito do Protocolo de Quioto, a União Europeia comprometeu-se a reduzir a emissão de gases de efeito de estufa. Neste contexto, foi emitida uma Diretiva Comunitária que prevê a comercialização das chamadas “Licenças de emissão de CO₂”, entretanto transposta para a legislação portuguesa e que é aplicável, a partir de 1 de janeiro de 2005, entre outras, à indústria de pasta e papel.

Pela publicação do Despacho conjunto nº 38/2013 de 15 de março de 2013, foi efetuada a distribuição pelo Governo Português das “Licenças de emissão de CO₂” às diversas empresas portuguesas abrangidas, estando prevista a atribuição, a título gratuito, de licenças para a emissão de 89.945 toneladas de CO₂ às empresas do Grupo para o ano de 2016. Caso as emissões reais sejam superiores às “Licenças de emissão de CO₂” atribuídas, o Grupo terá de adquirir as licenças em falta no mercado. A entrega das “Licenças de emissão de CO₂”, correspondente às emissões reais realizadas num exercício, é efetuada no início do ano seguinte, estando os valores apresentados pelas empresas relativos às emissões reais efetuadas sujeitos a certificação por uma entidade independente.

Considerando que estas licenças se referem ao período 2013-2020, com base nos dados previsionais de emissão de CO₂, não se estimam encargos significativos para o Grupo em consequência da entrada em vigor desta legislação para o exercício findo em 31 de dezembro de 2018.

Em 31 de dezembro de 2018 e 2017 não se encontra registado nas demonstrações financeiras qualquer passivo de carácter ambiental nem é divulgada qualquer contingência ambiental, por ser convicção do Conselho de Administração que não existem, a essa data, obrigações ou contingências provenientes de acontecimentos passados de que resultem encargos materialmente relevantes para o Grupo Altri.

Fonte: Relatório E Contas da Altri, 2018

Figura 3 - Informação relativa a Matérias Ambientais do Relatório E Contas de 2018 da Altri

Uma Estratégia de Sustentabilidade Ambiental eficaz inclui uma correta comunicação e formação dos colaboradores. Todos os funcionários que entram para a empresa participam numa formação introdutória que, entre outros assuntos, apresenta a missão, valores e cultura da Altri, que contemplam a preocupação ambiental. Os sistemas de Gestão Ambiental também são abordados nesta formação inicial.

Para além disso, os trabalhadores também têm acesso e formação sobre o Código de Práticas Florestais, onde aprendem como atuar corretamente de forma a minimizar ou evitar os impactos ambientais.

Com o objetivo de atrair e reter talentos, a Altri criou o Programa da Academia de Verão, onde os filhos dos colaboradores e alunos com mérito escolar participam. Decorre no mês de agosto e pretende dar a conhecer o mundo do trabalho e as atividades da empresa no âmbito da responsabilidade social e ambiental.

Desta forma, podemos afirmar que a Altri transmite aos seus colaboradores a cultura e medidas de sustentabilidade ambiental da empresa.

A Altri desenvolve também ações de voluntariado corporativo, como a limpeza voluntária da praia da Leirosa, que envolve os colaboradores, familiares, comunidade e empresa na recolha de lixo das praias, criando uma ligação de

amizade das pessoas (colaboradores e comunidade) para com a empresa, pois identificam a Altri como amiga do ambiente.

Não encontramos informação que indique se é realizada a avaliação do desempenho dos trabalhadores a nível ambiental, no entanto, percebemos que a cultura e estratégia de sustentabilidade ambiental é transmitida aos colaboradores, procurando a sua participação.

2.4.3. Análise da Renova

Para recolher os dados necessários sobre a Renova, recorreu-se à Declaração Ambiental de 2018 e ao seu site na internet (“Renova,” n.d.; Renova, 2018).

A Renova possui uma estratégia de sustentabilidade ambiental que é evidenciada pela sua Política Ambiental, tornada pública em 1993, que sintetizamos na Tabela 5.

Tabela 6 - Política Ambiental da Renova

Objetivos da Política Ambiental	
1	Proteger o sistema ecológico e usar os recursos naturais e a energia de forma cuidadosa.
2	Promover novos desenvolvimentos tecnológicos e aplicações que não tenham um impacto negativo no ambiente.
3	Desenvolver a consciência da proteção do ambiente em cada um dos membros da Renova.
4	Fortalecer a interação com os cidadãos e a comunidade.

Fonte: Elaboração Própria

Desta forma, torna-se visível que a cultura da empresa passa pela inovação ambiental e sustentabilidade ambiental. Também na missão da empresa está presente uma preocupação ambiental, pois esta pretende minimizar o impacto ambiental da sua atividade sobre a natureza. Nos valores da Renova estão a ecologia e inovação.

A empresa possui um plano de sustentabilidade ambiental, com os objetivos e metas a alcançar. Esses objetivos estão separados por atividade a que pertencem, impacto ambiental a evitar e aspecto ambiental a que são endereçados. Na Tabela 6 mostramos as principais áreas de ação desse plano.

Tabela 7 - Resumo do Plano de Sustentabilidade Ambiental de 2018 da Renova

1. Atividade - Produção	
Diminuição dos Recursos Naturais	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo de água • Consumo de energia • Consumo de ar comprimido
Recursos Naturais (valorização)	<ul style="list-style-type: none"> • Reciclagem de Papel
Desflorestação, Processo Produtivo, Transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo de pasta com certificação FSC
2. Atividade - Transformação	
Diminuição de Recursos Naturais	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo de ar comprimido
3. Atividade - Conceção e Desenvolvimento / Transformação	
Impacto da recolha e valorização/reciclagem de resíduos	<ul style="list-style-type: none"> • Resíduos de embalagem no consumidor

Fonte: Elaboração Própria

Existem inovações de Eficiência Energética e de Recursos e inovações de Redução de Externalidades, como evidenciamos na Tabela 7. Sendo que a Renova recorre a ambas, deverá conseguir, de acordo com a literatura estudada, obter rentabilidade por estas inovações ambientais tanto no curto (EREI) como no longo prazo (ER).

Tabela 8 - Exemplos de Inovações Ambientais da Renova

EREI	ER
Redução do consumo de energia e de água através de: - instalação de uma nova máquina de papel.	Redução da poluição de água através de: - instalação de ETARs.
Redução do consumo de energia através de: - instalação de compressores com sistemas de recuperação de energia térmica.	Redução da emissão de poluentes através de: - instalação de painéis fotovoltaicos.

Fonte: Elaboração Própria

A melhoria do desempenho financeiro relativa a inovações e medidas ambientais pode advir do aumento de receita ou da redução de custos. Podemos considerar o lançamento de duas coleções amigas do ambiente, uma medida ambiental que leva ao melhor desempenho financeiro, a partir do aumento de receita (vendas dos produtos). Estas coleções são a gama *Renova Green*, com um conjunto de produtos feitos 100% a partir de papel reciclado, e a gama *Love & Action*, que é produzida através de papel reciclado e pasta proveniente de florestas com certificação FSC.

Também encontramos medidas que podem levar ao aumento de rentabilidade por redução de custos como a instalação de uma nova máquina de papel, que permitiu a redução do consumo de água e energia. A instalação de compressores, com sistemas de recuperação de energia térmica, levou a uma redução de 4% no consumo de energia elétrica, e espera-se que a implementação de medidas de redução do consumo e eliminação de perdas de ar comprimido resulte numa redução de 20% do consumo de ar comprimido. A redução no consumo destes recursos (água e energia) levará à consequente redução de custos de obtenção destes mesmos recursos.

Estas medidas de redução de consumo de matérias são também exemplos dos esforços da Renova no aumento da eficiência dos recursos utilizados no processo produtivo e redução de desperdícios.

Na política ambiental da Renova a empresa mostra a sua intenção: “É por isso vontade da RENOVA, mais do que cumprir a legislação ambiental em vigor, dar origem a uma consciência de valores diferentes, para fazer acontecer uma nova ordem ecológica.”. A empresa cumpre toda a legislação em vigor relativa à sua atividade e aposta também em tomar a iniciativa a nível ambiental, como é o exemplo do investimento na Divisão de Reciclagem (DIRE). Essa unidade faz a reciclagem de papel para pasta reciclada, constituindo grande parte da matéria-prima dos seus produtos. Outra ação voluntária é a plantação e manutenção de espécies autóctones de árvores e vegetação, com o objetivo de proteger e preservar a biodiversidade local. Segundo a literatura, estas medidas espontâneas estão associadas ao aumento da produtividade no curto prazo.

No que à reciclagem diz respeito, a Renova cumpre todos os regulamentos e diretivas em vigor, assumindo a aplicação da hierarquia das operações de gestão de resíduos: reutilização, reciclagem, valorização e, apenas em última instância, eliminação dos resíduos. Como já foi mencionado, uma das principais matérias-primas da empresa é pasta reciclada, que provém da DIRE da Renova, que utiliza papéis recuperados selecionados. Assim, a empresa atua no ciclo de vida dos produtos, dando nova vida a papéis já usados.

Apesar de não nos ter sido disponibilizado nenhum Relatório de Contas da Renova, a empresa respondeu por email, afirmando que a empresa identifica contabilisticamente os gastos ambientais da sua atividade, no entanto não sabemos de que forma.

A Estratégia de Sustentabilidade Ambiental deve ser corretamente comunicada aos colaboradores empresa para que possa ter sucesso. No ponto 3 da Política Ambiental da Renova está assente isso mesmo (Figura 3).

3. DESENVOLVER A CONSCIÊNCIA DA PROTECÇÃO DO AMBIENTE EM CADA UM DOS MEMBROS DA RENOVA

Não importa com quanta agressividade a RENOVA trabalha para proteger o Ambiente, se a nossa política não se refletir na ação das nossas pessoas. Para suportar o esforço da organização, a consciência de cada um dos seus membros e as suas ações devem ser “amigas” da Natureza. Um compromisso consciente de um sim à Natureza.

Fonte: Declaração Ambiental da Renova, 2018
Figura 4 - Ponto 3 da Política Ambiental da Renova

A empresa acredita que a frase do pensador francês Michel Serres “Bom dia natureza, gostaria de fazer um contrato contigo” deve expressar aquilo que é a relação de cada trabalhador com o meio ambiente. Ou seja, devemos tratar a Natureza com respeito, usufruindo dela sem a prejudicar.

A Renova promove a interação e participação dos colaboradores na gestão ambiental da empresa, criando vários canais como o e-mail, onde estes podem comentar, expor dúvidas, fazer reclamações ou sugerir ideias. Todos os documentos com regras e procedimentos estão disponíveis na intranet da empresa, onde todos os colaboradores têm acesso. E os colaboradores têm um canal de comunicação na intranet onde podem falar diretamente com o responsável pelo Sistema de Gestão Ambiental.

Apesar de não termos indicação explícita na Declaração Ambiental, pensamos que a empresa deve realizar formação no âmbito da sustentabilidade ambiental, tendo em conta a sua cultura e a sua Política Ambiental.

Na Renova, existe vontade e iniciativa de comunicar e incluir e os colaboradores na cultura e estratégia de sustentabilidade ambiental. No entanto, não há indícios de que seja feita uma avaliação do desempenho ambiental dos colaboradores.

Na política ambiental da Renova o ponto 4 (Figura 4) assenta na relação com a comunidade e o ambiente.

4. FORTALECER A INTERACÇÃO COM OS CIDADÃOS E A COMUNIDADE

Cada cidadão consciente deseja ter rios limpos com peixes, florestas verdejantes para passear, espaços para as crianças brincarem...

Se o nosso Ambiente está protegido sentimos um grande bem estar. Para conseguir proteger globalmente a Natureza é necessário construir relações de cooperação.

Cooperação entre os que estão dentro e fora do local de trabalho, entre os que produzem e os que consomem os nossos produtos, entre os membros de diferentes organizações, entre cidadãos.

A Renova contribuirá para a proteção do Ambiente fortalecendo a interação com os cidadãos e a comunidade, na partilha das suas convicções e das suas experiências e resultados.

Fonte: Declaração Ambiental da Renova, 2018
Figura 5 - Ponto 4 da Política Ambiental da Renova

Para além das gamas de produtos ecológicos e que mostram à comunidade que a Renova é amiga do ambiente, a empresa elaborou uma estratégia que consiste no abandono do plástico na embalagem dos seus produtos, começando por lançar uma gama de produtos de papel higiénico com embalagem em papel. Aliás, a Renova aposta na educação dos consumidores através de marketing e *branding* em produtos baseados em fibras recicladas.

A empresa também tem as portas abertas para mostrar a sua atividade e ligação à sustentabilidade ambiental à comunidade.

2.5. Análise dos Resultados

Após a análise das empresas constituintes da amostra, representamos na Tabela 8 os principais pontos para conseguir o sucesso ambiental e financeiro das empresas, bem como a listagem de cumprimento destes pontos para cada uma das empresas estudadas.

Tabela 9 - Medidas de Sustentabilidade Ambiental e Financeira realizadas por diferentes empresas

Medidas para a Sustentabilidade Ambiental e Financeira			
1. Cumprir a legislação em vigor	•	•	•
2. Adotar práticas ambientais voluntárias	•	•	•
3. Possuir uma estratégia de sustentabilidade ambiental	•	•	•
4. Apostar em inovações ambientais			
4.1. EREI	•	•	•
4.2. ER	•	•	•
5. Identificação e registo contabilístico dos gastos ambientais	•	•	•
6. Melhorar a eficiência no uso dos recursos	•	•	•
7. Reutilização e Reciclagem de resíduos e desperdícios	•	•	•
8. Comunicar e dar formação sobre a estratégia ambiental aos colaboradores	•	•	•
9. Avaliar o desempenho dos colaboradores na estratégia ambiental			
10. Criar uma imagem de amiga do ambiente	•	•	•

Fonte: Elaboração Própria

De todas as variáveis em questão, a única que não é cumprida pelas empresas é a avaliação do desempenho dos colaboradores na estratégia ambiental, sendo que este não cumprimento é apenas obtido pelo fato de

nenhuma das empresas mencionar esta avaliação. No entanto, podem até cumprir este ponto juntamente com a avaliação geral dos colaboradores, sem mencionarem este tipo de avaliação em específico nos seus relatórios.

De resto, todas as empresas cumprem as leis em vigor, adotando também medidas ambientais voluntárias, que são delineadas nas suas estratégias de sustentabilidade ambiental.

A aposta em inovações ambientais está presente em qualquer uma das organizações em questão, sendo que estas se esforçam para cumprir os 3 R's: reduzir (maior eficiência no uso dos recursos), reutilizar e reciclar.

A nível contabilístico, nenhuma das instituições é exceção, no que à identificação dos gastos ambientais diz respeito.

Tanto a Navigator, como a Altri e a Renova apostam na comunicação da sua estratégia ambiental aos colaboradores, investindo também nas suas imagens, como empresas amigas do ambiente.

Através do estudo das 3 empresas, conclui-se que todas têm uma cultura de sustentabilidade ambiental, o que se deve também ao facto do setor onde trabalham depender do uso responsável da floresta. No setor da pasta e do papel, os recursos naturais têm de ser utilizados de forma sustentável, pois deles depende a continuidade da atividade das empresas.

Todas as empresas também estão ligadas à inovação, no entanto, nem sempre essa inovação é ambiental, o que quer dizer que nem toda a inovação possibilita o melhor desempenho financeiro e ambiental, em simultâneo.

As empresas em estudo - The Navigator Company, Altri e a Renova - possuem estratégias de sustentabilidade ambiental e criam planos com objetivos e metas a alcançar, dentro de prazos definidos, por forma a melhorarem o seu desempenho ambiental. Também apostam em inovações ambientais, o que irá contribuir para o sucesso da empresa, segundo Porter e Van Der Linde (1995). No entanto, são mais comuns inovações ER, que podem vir a demonstrar-se rentáveis, mas apenas no longo prazo. Será por isso, aconselhável que estas empresas apostem mais em inovações EREI, que reduzem a utilização de

recursos, visto estas estarem fortemente relacionadas com a rentabilidade das empresas, de acordo com Ghisetti e Rennings (2014).

Outra observação realizada diz respeito às medidas implementadas que podem ter benefícios financeiros. Estas medidas estão maioritariamente relacionadas com a redução de custos, sendo menores as medidas que levam a benefícios financeiros pelo aumento de receitas.

Todas as empresas em estudo respeitam as leis ambientais aplicadas à sua atividade, sendo que no último ano sobre o qual há dados disponíveis (2018) não foram pagas multas por incumprimento de regulamentos em nenhuma das empresas.

Mais uma vez, não encontramos exceção relativa a ações de sustentabilidade ambiental voluntárias, sendo que todas as organizações tomam iniciativas para melhorarem o seu desempenho ambiental, indo ao encontro do que menciona Chinander (2001), sobre as empresas deverem ser mais proactivas em relação à proteção do ambiente. No entanto, a Renova é a única das 3 que não realiza nenhum tipo de voluntariado corporativo ambiental, o que é uma forma de aproximar os colaboradores da cultura de preocupação ambiental e estimular o sentimento de pertença à organização.

No que à eficiência diz respeito, as empresas estudadas procuram melhorar a sua eficiência na utilização de recursos. De igual modo, todas as empresas em estudo tentam reutilizar e valorizar os resíduos e desperdícios decorrentes do processo produtivo. Falando agora da reciclagem, há uma única empresa que vai além do cumprimento da lei, a Renova, que apostou numa divisão de reciclagem, produzindo pasta reciclada. É a única das 3 indústrias que produz pasta reciclada, podendo servir de exemplo à Navigator e à Altri.

Segundo Epstein (1996), um fator importante para se conseguir alcançar a sustentabilidade ambiental e financeira é a identificação e monitorização dos gastos ambientais. Estes devem estar refletidos nas contas das empresas. A The Navigator Company identifica estes gastos no seu relatório de contas e a Altri faz referência a estes gastos, referindo que os gastos que possui não são relevantes. Pensamos que a Altri deveria mencionar estas despesas, uma vez que

encontramos vários investimentos de natureza ambiental no seu relatório de sustentabilidade, mas não conseguimos contabilizar os valores despendidos.

No caso da Renova, apenas podemos contar com a resposta da empresa, que afirma que faz a identificação e monitorização dos encargos de carácter ambiental. No entanto, não podemos concordar ou discordar com a forma como o fazem, uma vez que não tivemos acesso a essa documentação.

As 3 empresas deste estudo comunicam a estratégia de sustentabilidade ambiental aos seus colaboradores, fomentando a sua participação, o que segundo Rodrigo *et al* (2019), poderá constituir uma vantagem competitiva. Contudo, nenhuma das empresas estudadas faz referência à avaliação do desempenho ambiental dos colaboradores, o que nos faz pensar que este aspeto pode não ser tido em conta. Pensamos ser benéfico para as organizações essa avaliação, pois permite perceber se a estratégia está bem integrada na organização e se é levada a cabo por cada membro da mesma.

Por fim, falamos da imagem das organizações, onde podemos afirmar que todas trabalham e investem na criação de uma imagem de empresa ambientalmente responsável, indo de acordo com Ambec e Lanoie (2008), que acreditam que esta é uma boa maneira de aliar benefícios ambientais e financeiros. No entanto, a Renova poderia apostar em mais iniciativas ligadas à comunidade, para mostrar a sua política ambiental.

Parte III - Conclusões

Com base na literatura, é possível perceber em que áreas principais as empresas devem atuar, de forma a alcançarem o bom desempenho ambiental e financeiro em simultâneo.

Através da análise de diferentes empresas do setor da pasta e do papel, conseguimos encontrar os âmbitos de ação onde cada empresa trabalha, que podem culminar na sustentabilidade ambiental e financeira. De igual modo, torna-se fácil detetar fragilidades e melhorias a realizar, para cada caso.

Todas as empresas cumprem a norma ISO 14001, ou seja, as empresas estão certificadas com um sistema de gestão ambiental, o que reflete o compromisso das mesmas com a sustentabilidade ambiental, através da procura por uma maior eficiência na utilização dos recursos e redução dos desperdícios gerados no processo produtivo.

A Navigator e a Altri publicam relatórios de sustentabilidade segundo a GRI, mostrando-se disponíveis para apresentar os impactos da sua atividade nas esferas económica, social e ambiental. Desta forma, os seus relatórios de sustentabilidade são vistos como credíveis e completos, uma vez seguem as normas mais utilizadas a nível global, para estes relatórios. Já a Renova apenas publica uma Declaração Ambiental, que apesar de conter muita informação de um relatório de sustentabilidade, não segue a estrutura criada pela GRI. É pertinente repensar a forma como se divulga a informação ambiental, e inserir esta num relatório de sustentabilidade, uma vez que se trata de um documento mais completo e bem estruturado a nível da informação ambiental, para além de incluir a componente económica e social.

Este estudo vai ao encontro da literatura estudada, pois mostra que as empresas da nossa amostra realizam atividades e abordam as dimensões necessárias, de acordo com os autores analisados, para o melhor desempenho ambiental e financeiro das mesmas.

Podemos ainda afirmar, tendo em conta as empresas analisadas, que o setor da pasta e do papel em Portugal tem uma relação benéfica com as práticas de sustentabilidade ambiental, e caminha para o sucesso ambiental e financeiro.

Com tudo isto em conta, vale a pena ressaltar que há sempre espaço para melhorias em todas as empresas, uma vez que dificilmente as mesmas alcançam a eficiência máxima. Essa eficiência máxima não é alcançada visto que o meio interno e externo das empresas não são constantes. Assim, deve haver uma demanda contínua pela melhoria dos comportamentos de sustentabilidade ambiental, adaptados à situação das empresas e ao seu meio envolvente.

O trabalho realizado poderá servir como uma compilação de práticas a adotar para alcançar um bom desempenho financeiro e ambiental, e debruçamo-nos sobre a indústria da pasta e do papel em Portugal, o que nos dá informação sobre como essa indústria atua em relação ao tema. No entanto, a escolha desta indústria também nos limita, pois não podemos afirmar que todas as empresas portuguesas agem de igual forma. Mesmo dentro do setor da pasta e do papel, seria pertinente estudar mais empresas, pois uma amostra maior permite conclusões melhor fundamentadas e de maior peso.

Este estudo tem outras limitações, dado que não podemos afirmar de forma absoluta que estas medidas ambientais são rentáveis para as empresas. Seria de interesse estudar no futuro essa rentabilidade, através do cálculo do ROI (retorno sobre o investimento) dos diferentes investimentos ambientais, obtendo assim informação concreta sobre se estes investimentos são ou não rentáveis, analisando ainda no curto e no longo prazo.

Uma vez que não nos foi disponibilizada a informação necessária para poder calcular o ROI das diferentes medidas ambientais, apenas podemos deduzir se existe ou não rentabilidade com base na análise qualitativa das empresas e tendo em conta a literatura estudada.

Outro ponto de interesse, e que era nosso objetivo estudar, seria a percepção dos colaboradores, através do preenchimento de um questionário (Anexo1), instrumento este criado e adaptado da literatura para efeito do estudo de caso. No entanto, devido à situação de covid-19, a empresa com que íamos

trabalhar entendeu que não era oportuno continuar com este estudo. Os resultados permitir-nos-iam conhecer se os colaboradores estariam inseridos na estratégia de sustentabilidade da empresa e saber se acreditavam nela e na sua rentabilidade. Julgamos ter interesse e ser importante também para as empresas, uma vez que ficariam com feedback sobre a eficácia da sua comunicação com os colaboradores e poderiam tomar medidas corretivas para melhorar a qualidade da comunicação com os seus funcionários, se necessário.

Referências Bibliográficas

- Alan Willis, C. A. (2003). The Role of the Global Reporting Initiative's Sustainability Reporting Guidelines in the Social Screening of Investments. *Journal of Business Ethics*, 43(3), 233–237. <https://doi.org/10.1023/A:1022958618391>
- Alshehhi, A., Nobanee, H., & Khare, N. (2018). The Impact of Sustainability Practices on Corporate Financial Performance: Literature Trends and future Research Potential. *SUSTAINABILITY*, 10.
- Altri. (n.d.). Retrieved May 11, 2020, from <http://www.altri.pt/>
- Altri. (2018a). *Relatório de Sustentabilidade 2018*. Retrieved from <http://www.altri.pt/~media/Files/A/Altri-V2/reports-and-presentations/reports/portuguese/2018/altri-relatorio-sustentabilidade-2018s.pdf>
- Altri. (2018b). *Relatório E Contas 2018*. Retrieved from http://www.altri.pt/~media/Files/A/Altri-V2/reports-and-presentations/reports/portuguese/2018/altri_2018_AGM_PT.pdf
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview. *Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45–62. <https://doi.org/10.5465/AMP.2008.35590353>
- APA. (2015). Políticas de Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - Orientações comunitárias e nacionais. *Agência Portuguesa Do Ambiente*, 1–21. Retrieved from <https://apambiente.pt/index.php?ref=16&subref=140>
- Bartolacci, F., Paolini, A., Quaranta, A. G., & Soverchia, M. (2018). The relationship between good environmental practices and financial performance: Evidence from Italian waste management companies. *Sustainable Production and Consumption*, 14, 129–135. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.02.002>
- BCSD Portugal. (n.d.). BCSD - Sustentabilidade. Retrieved May 22, 2020, from <https://www.bcsdportugal.org/sustentabilidade/sustentabilidade>
- Boubeta, I. G., Vázquez, M. F., Caamaño, P. D., & Prado, J. C. P. (2018). Economic and environmental packaging sustainability: A case study. *Journal*

- of Industrial Engineering and Management*, 11(2), 229–238.
<https://doi.org/10.3926/jiem.2529>
- Brennan, L., Binney, W., McCrohan, J., & Lancaster, N. (2011). Implementation of environmental sustainability in business: Suggestions for improvement. *Australasian Marketing Journal*, 19(1), 52–57.
<https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2010.11.007>
- Brolund, J., & Lundmark, R. (2017). Effect of Environmental Regulation Stringency on the Pulp and Paper Industry. *SUSTAINABILITY*, 9(12).
<https://doi.org/10.3390/su9122323>
- Chinander, K. R. (2001). Aligning accountability and awareness for environmental performance in operations. *Production and Operations Management*, 10(3), 276–291. Retrieved from http://www.scopus.com/scopus/openurl/link.url?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&svc_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:sch_svc&svc.citedby=yes&rft_id=info:eid/2-s2.0-0013466965&rft_id=http://search.ebscohost.com&rft_dat=partnerID:Nnvlukwx&rft_dat=m
- Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*.
- Cristófaló, R. G., Akaki, A. S., Abe, T. C., Morano, R. S., & Miraglia, S. G. E. K. (2016). Sustentabilidade e o mercado financeiro: estudo do desempenho de empresas que compõem o índice de sustentabilidade empresarial (ISE). *REGE - Revista de Gestão*, 23(4), 286–297.
<https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.09.001>
- Da Silva Santos, C. M. (2017). *Divulgação de responsabilidade social*. Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e administração do Porto.
- Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010). Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate. *Journal of Business Ethics*, 471–486.
<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0434-0>
- Epstein, M. J. (1996). Improving Environmental Management with Full

- Environmental Cost Accounting. *Environmental Quality Management*, 6(1), 11–22. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310060104>
- Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R. W., & Weitz, B. (2009). Supply Chain Management and Retailer Performance: Emerging Trends, Issues, and Implications for Research and Practice. *Journal of Retailing*, 85, 84–94. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.12.001>
- Ghisetti, C., & Rennings, K. (2014). Environmental innovations and profitability: how does it pay to be green? An empirical analysis on the German innovation survey. *Journal of Cleaner Production*, 75, 106–117. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.03.097>
- Global Reporting Initiative. (n.d.). Global Reporting Initiative. Retrieved June 23, 2020, from <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>
- Global Reporting Initiative. (2002). *Sustainability Reporting Guidelines 2002*.
- GSSB. (2016). Gri 101: Foundation 2016 101. *GRI Standards, GRI101(1)*, 29. Retrieved from www.globalreporting.org
- Guimarães, J. F. C. (2009). A prestação de contas e a IES. *TOC: Revista Da Câmara Dos Técnicos Oficiais de Contas*, (107), 28–35. Retrieved from http://www.otoc.pt/downloads/files/1235574551_28a35_contabilidade.pdf
- Hussey, D. M., Kirsop, P. L., & Meissen, R. E. (2001). Global Reporting Initiative Guidelines: An Evaluation of Sustainable Development Metrics for Industry. *Environmental Quality Management*, 20.
- Hutchins, M. J., & Sutherland, J. W. (2008). An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1688–1698. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.06.001>
- ISO. (n.d.-a). ISO - 14000 Family. Retrieved May 23, 2020, from <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
- ISO. (n.d.-b). ISO - About us. Retrieved May 23, 2020, from <https://www.iso.org/about-us.html>
- ISO. (n.d.-c). ISO - Certification & Conformity. Retrieved May 23, 2020, from

- <https://www.iso.org/certification.html>
- ISO. (2015). *ISO 14000 - Key Benefits*. <https://doi.org/10.18334/lim.5.3.39378>
- ISO. (2018a). *ISO 26000 - Guidance On Social Responsibility*. <https://doi.org/10.4135/9781483381503.n648>
- ISO. (2018b). *ISO 50001 - Energy Management System*. Retrieved from <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100400.pdf>
- ISO. (2019). *ISO in brief*. Retrieved from <https://www.iso.org/publication/PUB100007.html>
- Korhonen, J., Pätäri, S., Toppinen, A., & Tuppura, A. (2015). The role of environmental regulation in the future competitiveness of the pulp and paper industry: the case of the sulfur emissions directive in Northern Europe. *Journal of Cleaner Production*, *108*(Part A), 864–872. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.06.003>
- Marimon, F., Alonso-Almeida, M. D. M., Rodríguez, M. D. P., & Cortez Alejandro, K. A. (2012). The worldwide diffusion of the global reporting initiative: What is the point? *Journal of Cleaner Production*, *33*, 132–144. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.04.017>
- Montabon, F., Pagell, M., & Wu, Z. (2016). Making Sustainability Sustainable. *Journal of Supply Chain Management*, *52*(2), 11–27.
- Moon, J. (2007). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development. *Sustainable Development*, *15*, 296–306.
- Moore, J. E., Mascarenhas, A., Bain, J., & Straus, S. E. (2017). Developing a comprehensive definition of sustainability. *Implementation Science*, *12*(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s13012-017-0637-1>
- Naidoo, M., & Gasparatos, A. (2018). Corporate environmental sustainability in the retail sector: Drivers, strategies and performance measurement. *Journal of Cleaner Production*, *203*, 125–142. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.253>
- Ong, T. S., Lee, A. S., Teh, B. H., & Magsi, H. B. (2019). Environmental Innovation, Environmental Performance and Financial Performance: Evidence from Malaysian Environmental Proactive Firms. *SUSTAINABILITY*, *11*(12).

<https://doi.org/10.3390/su11123494>

- Pereira Marques, D. (2016). *A influência do desempenho financeiro no relato de sustentabilidade do mercado de capitais portugueses*. Instituto Politécnico de Leiria - Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Pires, C., Granzotto, A., & Sonza, I. B. (2015). *Influência Da Sustentabilidade No Desempenho Financeiro Das Empresas Pertencentes Ao Índice De Sustentabilidade Empresarial*.
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995a). Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, Vol. 73, pp. 120–133. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9510041980&site=eds-live>
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995b). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118. <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97>
- Rajeev, A., Pati, R. K., Padhi, S. S., & Govindan, K. (2017). Evolution of sustainability in supply chain management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 162, 299–314. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.026>
- Renova. (n.d.). Retrieved May 11, 2020, from <https://www.myrenova.com/PT>
- Renova. (2018). *Declaração Ambiental 2018*. Retrieved from <https://www.myrenova.com/Content/Images/uploaded/WorldOfRenova/doc/DARenova.pdf>
- Roca, L. C., & Searcy, C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, 20(1), 103–118. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.08.002>
- Rodrigo, P., Aqueveque, C., & Duran, I. J. (2019). Do employees value strategic CSR? A tale of affective organizational commitment and its underlying mechanisms. *Business Ethics*, 28(4), 459–475. <https://doi.org/10.1111/beer.12227>
- Sroufe, R. (2017). Integration and organizational change towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 162, 315–329.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.180>

The Navigator Company. (n.d.). Retrieved May 5, 2020, from <http://en.thenavigatorcompany.com/>

The Navigator Company. (2018a). *Relatório & Contas 2018*. Retrieved from http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/3147f62ac59feade9c4817aff1b14d83.PDF

The Navigator Company. (2018b). *Relatório de Sustentabilidade 2018*. Retrieved from http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/9f2527a510bccaeef83c2917ea154162c.pdf

Vijfvinkel, S., Bouman, N., & Hessels, J. (2011). *Environmental sustainability and financial performance of SMEs*.

Wagner, M., Van Phu, N., Azomahou, T., & Wehrmeyer, W. (2002). The relationship between the environmental and economic performance of firms: an empirical analysis of the European paper industry. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 9(3), 133–146. <https://doi.org/10.1002/csr.22>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications*. In *Sage Publications* (6th ed.).

Anexos

Anexo 1 – Questionário (elaboração própria)

Questionário

Caro colaborador

Sou a XXXXXXXX, aluna da XXXXXXXX e no âmbito de XXXXXXXX estou a desenvolver um trabalho sobre sustentabilidade ambiental na **Empresa XX**. Gostaria de convidá-lo a dar a sua opinião sobre as práticas de sustentabilidade ambiental da empresa através da resposta a um breve questionário. O questionário é inteiramente **anónimo e confidencial**.

Neste questionário não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é a **sua opinião**. As suas respostas são importantes para nos permitirem fazer o tratamento estatístico de todas as questões. **Procure responder sem se deter demasiado tempo em cada questão.**

Por favor, solicitamos que **não deixe de responder** a nenhuma questão e se possível **responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.**

A sua colaboração é preciosa

Muito obrigado!

O questionário tem 5 níveis de resposta: 1-discordo fortemente, 2-discordo parcialmente, 3-não concordo nem discordo, 4-concordo parcialmente e 5-concordo fortemente. Apenas terá que assinalar colocando uma cruz na opção que considera aproximar-se mais da sua opinião.

Questões	1	2	3	4	5
	Discordo fortemente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo fortemente
1. A empresa possui uma estratégia que engloba a sustentabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. As atividades de sustentabilidade ambiental da minha empresa são coerentes com sua estratégia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Questões	1	2	3	4	5
	Discordo fortemente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo fortemente
3. As atividades de sustentabilidade ambiental são relevantes para a estratégia da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Existe uma área específica na empresa que gere o Sistema de Gestão Ambiental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A empresa procura um crescimento sustentável que considere as gerações futuras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. A empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A empresa implementa programas para minimizar o seu impacto negativo no ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Considero que a empresa possui medidas de responsabilidade ambiental corporativa eficazes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. A qualidade do diálogo sobre sustentabilidade da empresa com os colaboradores é elevada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Tenho conhecimento dos padrões de responsabilidade ambiental da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Existe uma divulgação da cultura ambiental dentro da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Recebemos formação voltada para conceitos e rotinas com cunho ambiental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Questões	1	2	3	4	5
	Discordo fortemente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo fortemente
13. A cultura ambiental está presente nas nossas rotinas diárias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Eu mudo os meus comportamentos por causa dos programas de sustentabilidade ambiental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. A empresa incentiva os seus funcionários a participar em atividades voluntárias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Eu sinto-me parte dos programas de sustentabilidade ambiental adotados pela empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Eu penso que as ações de sustentabilidade ambiental são importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. As políticas de sustentabilidade ambiental são críticas para a sobrevivência da minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Os objetivos financeiros da minha organização estão alinhados com os objetivos de sustentabilidade ambiental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. As políticas de sustentabilidade ambiental implementadas pela empresa são relevantes para o sucesso financeiro da mesma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. A empresa está a perder tempo com os programas de sustentabilidade ambiental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>