

Círculo Virtuoso da **Sustentabilidade Corporativa**

WINSTON JERÓNIMO * [winstonjeronimo@gmail.com]

SARA DUARTE ** [sara.duarte@natureandportugal.com]

Palavras-chave | Triple Bottom Line, Património Ecológico, Pensamento Sistémico, Turismo Sustentável, Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social Corporativa.

Objetivos |

1. Desenvolvimento do modelo do 'círculo virtuoso da sustentabilidade corporativa';
2. Validação da aplicabilidade do modelo com recurso a um caso de estudo - *Nature&Portugal*.

Metodologia | O círculo virtuoso da sustentabilidade só o poderá ser verdadeiramente se os comportamentos de todos os stakeholders, que interagem com ele e nele, conduzirem às mudanças necessárias para que se atinjam os objetivos da sustentabilidade pretendida.

Essa 'sustentabilidade pretendida' parte do pressuposto de que o ser humano compreende que o seu desenvolvimento não pode pôr em causa a sua sobrevivência no planeta, devendo por essa razão, entender que as suas atividades e as externalidades produzidas não podem ir para além dos limites e da capacidade de carga do planeta. Esse limite é de difícil quantificação, mas existe (Rockstrom *et al.*, 2009), pelo que as fronteiras não só devem ser mantidas como devem retomar a níveis que garantam um conforto sustentável.

A cultura descontrolada de consumo que se instituiu e que tem vindo em crescendo nos últimos 150 anos nos países desenvolvidos, nos países em desenvolvimento e nos que ambicionam esse estatuto, tem feito com que as características e os equilíbrios, tanto os naturais, como os humanos, no que respeita ao seu bem-estar, tenham vindo a ser postos em causa. Isto tem vindo a criar uma consciência de urgência por parte dos diversos stakeholders para que sejam assumidas condutas que reponham a dignidade nos sistemas de apoio à vida (Ostrom, 2009).

E é sob esta pressão crescente, no constante reclamar de mais bem-estar, que as organizações governamentais, não-governamentais e as empresas se têm vindo a posicionar, perspetivando o seu desenvolvimento não só em termos do crescimento económico, mas sobretudo no que respeita às vias que garantam o seu futuro social e ambiental.

No entanto, na prática não existe um método ou sistema que forneça a maneira de alcançar e manter de forma absoluta um desempenho para o desenvolvimento sustentável, apesar de existir consenso nos objetivos teóricos dos seus princípios gerais (Grit, 2004). Para além disso, a variabilidade que é inerente à atividade das organizações influencia a maneira como se percebem e avalia (Wilson *et al.*, 2007), a cada momento, as práticas que estão a ser seguidas pelas entidades e se são ou não sustentáveis os seus comportamentos e processos.

Na procura em dar resposta a estas limitações apresenta-se uma proposta que se julga permite fazer o seguimento estruturado da sustentabilidade empresarial e que se designou por Círculo Virtuoso da Sustentabilidade Corporativa e que estruturalmente é apresentado na figura 1

* Cense, Centre for Environmental and Sustainability Research. Departamento de Ciências e Engenharia do Ambiente, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa. **Bolseiro de doutoramento** da Fundação de Ciência e Tecnologia.

** Destinos Traçados – Turismo Sustentável, Lda (Nature&Portugal®). **Mestre em Ecologia e Gestão Ambiental** pela Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.

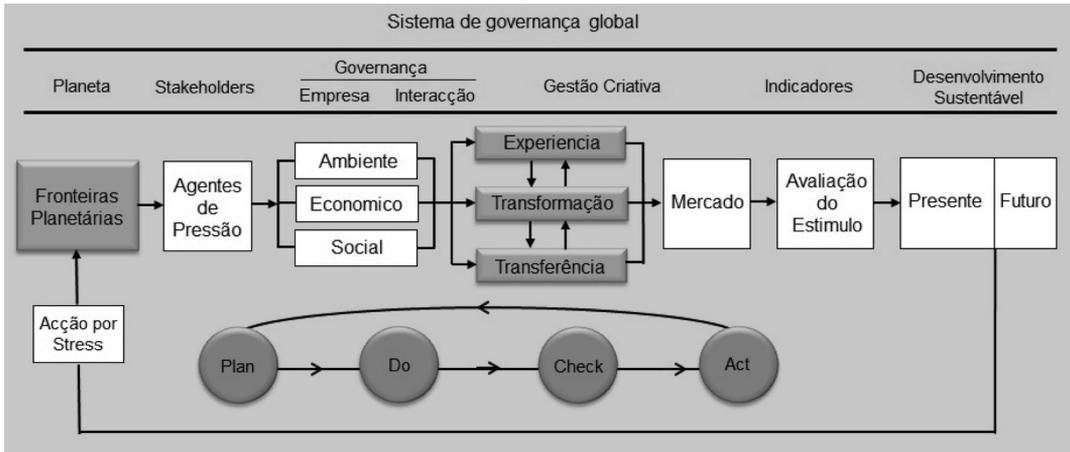


Figura 1 | Círculo Virtuoso da Sustentabilidade Corporativa.

Este assume a definição de sustentabilidade empresarial que se acredita ser mais adequada no contexto desta reflexão. Assim, de acordo com Veleva e Ellenbecker (2001) esta definição assume a produção sustentável como a criação de bens ou serviços com recurso a processos e sistemas não poluentes; que promovem a conservação da energia e dos recursos naturais; economicamente viáveis; seguros e saudáveis para funcionários, comunidades e consumidores; bem como socialmente e criativamente recompensadores para todos os trabalhadores.

A esta definição acrescenta-se agora a necessária responsabilidade pedagógica que as empresas devem num determinado momento assumir, dando a conhecer à comunidade as suas ações e progressos nas vertentes social e ambiental, bem como promovendo a sensibilização dos stakeholders para que também estes passem a adotar comportamentos que fortaleçam a cidadania sustentável.

O Círculo Virtuoso da Sustentabilidade Corporativa defende assim que a empresa deve encontrar soluções no âmbito de uma gestão criativa, em que a eficiência dos seus processos e da utilização dos recursos seja a ponte para a eficácia das soluções a serem implementadas no mercado.

Para isso deve desencadear processos de responsabilidade com a obrigação de aproveitar todas as potencialidades que estão à sua disposição para melhor se adaptar e assim ser a principal dinamizadora das mudanças. Estas mudanças devem estar suportadas pelas experiências do seu saber acumulado, o qual deve ser capaz de permitir efetivar a transformação para níveis cada vez mais conciliadores do seu relacionamento com os vários stakeholders e o seu ambiente, de forma a desencadear um processo de transferência para outros stakeholders, que provoque uma sustentabilidade de contágio, que seja gradual, contínua e progressiva dentro dos limites necessários para se atingir níveis de bem-estar bio-antropogénica (Jerónimo & Antunes, 2011)

Principais resultados e contributos | De acordo com o modelo do Círculo Virtuoso da Sustentabilidade Corporativa e de acordo com uma abordagem *Plan, Do, Check, Act – PDCA Mode* (Milgram *et al.*, 1999) - a empresa pode integrar de forma dinâmica as externalidades na gestão estratégica e desta forma atingir resultados não só a curto como a longo prazo, seguindo o espírito de melhoria contínua no desempenho das suas atividades de gestão. Sendo um processo em constante análise pode sempre ser reavaliado para que sejam feitas as alterações ou correções ao percurso da empresa de modo a que os impactes e o stress causado pelas suas atividades não afetem as fronteiras do bem-estar planetário. Para avaliar a aplicabilidade do modelo foi realizado um *case study* em que se pretendeu observar até que ponto o Círculo Virtuoso da Sustentabilidade Corporativa se aplica, ou tem potencial de aplicação, num negócio real, numa indústria globalizadora e com impactes significativos nas três vertentes da sustentabilidade, como é o turismo.

A Nature&Portugal, marca registada da empresa Destinos Traçados – Turismo Sustentável, Lda, corporiza a necessidade de agir de forma integrada na estruturação do seu plano de negócios, verificando que é possível gerir de acordo com este modelo. O negócio desta empresa, *spin-off* de uma outra dedicada à consultoria em ambiente e turismo, estrutura-se

em redor de um *website* e nasce da percepção adquirida, pela experiência da empresa-mãe, de que havia uma procura não atendida por parte do mercado relativa à programação turística “sustentável” e *taylor made*. Esta pressão do mercado transformou-se num estímulo à ação que conduziu ao nascimento desta nova empresa, criada de raiz, para pensar e agir sobre a oferta turística sustentável para Portugal. A criação da Nature&Portugal, cujo objetivo principal é criar programas turísticos inteligentes construídos à medida do cliente, tem por si só uma ação no *Triple Bottom Line* (TBL) pois, ao ser avaliada continuamente, conduz a uma melhoria contínua nos três processos mais relevantes do círculo virtuoso: na experiência adquirida, não só pelo *know-how* da empresa-mãe, mas também pelo intenso *benchmarking* e levantamento *in loco* dos valores turísticos (património ecológico, construído, cultural e etnográfico) e dos potenciais parceiros de negócio que mais se adequam ao *modus operandi* da empresa, numa busca pela melhoria incremental do TBL da empresa; na transformação dos procedimentos inerentes ao negócio turístico numa tentativa constante de harmonizar a conservação da natureza e o desenvolvimento local, através de otimização de itinerários, de recurso a mão-de-obra local, da promoção da conservação dos valores naturais e patrimoniais, da educação para a sustentabilidade e da mitigação de eventuais impactes com maior dificuldade de mitigação (como sejam as emissões de carbono das viagens), enquanto se promove o crescimento económico da empresa; e na transferência de todo o conhecimento que vai sendo adquirido e das ferramentas desenvolvidas para potenciar o contágio positivo de todos os stakeholders com quem a empresa trabalha e que numa ótica de *networking* são a base do seu negócio.

A Nature&Portugal, que se encontra em fase de arranque, aguarda agora que, no que respeita à aplicabilidade do Círculo Virtuoso da Sustentabilidade Corporativa, se comprove igualmente a validade financeira no seu modelo de negócio sustentável. O objectivo é demonstrar que o *corporate business* pode contribuir para o desenvolvimento sustentável do planeta, tendo como base de atuação a noção da limitação dos recursos e da necessidade de os preservarmos para as gerações futuras, atuação essa que é possível pela criação de uma cadeia de valor onde todos os intervenientes deverão ser solidariamente responsáveis e vigilantes das regras do Círculo Virtuoso da Sustentabilidade Corporativa.

Limitações | A maior limitação associada a este resumo alargado prende-se com a falta de validação dos dados relativos ao caso de estudo no que aos aspetos financeiros diz respeito, uma vez que a empresa se encontra numa fase muito insipiente do seu negócio.

A validação da viabilidade do negócio, que conduzirá a empresa do presente para o futuro, garantindo o seu crescimento, irá colocar novos desafios e pressões. A empresa será colocada perante novas situações de gestão do stress que potencialmente poderá começar a causar no ambiente natural e social, que são a base do seu negócio. Será portanto essencial continuar a monitorizar a evolução da Nature&Portugal de forma a garantir que o processo “experiência-transformação-transferência” se mantém numa ótica de constante busca pela melhor contribuição e combinação do TBL que permita a consolidação da sustentabilidade da empresa.

Conclusões | O Círculo Virtuoso da Sustentabilidade Corporativa pretende definir quais os passos essenciais na busca de uma empresa pela melhoria contínua da sua sustentabilidade real. Para tal a empresa deve encontrar soluções no âmbito de uma gestão criativa, em que a eficiência dos seus processos e da utilização dos recursos seja a ponte para a eficácia das soluções a serem implementadas no mercado. Com base numa abordagem PDCA Mode, deve desencadear processos de responsabilidade com a obrigação de aproveitar todas as potencialidades que estão à sua disposição para adaptar-se e ser a principal dinamizadora dessas mudanças. Estas devem estar suportadas pelas experiências do seu saber acumulado, o qual deve ser capaz de permitir efetivar a transformação para níveis cada vez mais conciliadores do seu relacionamento com os vários stakeholders e o seu ambiente, de forma a desencadear um processo de transferência para outros stakeholders, que provoque uma sustentabilidade de contágio, que seja gradual, contínua e progressiva dentro dos limites necessários para se atingir níveis de bem-estar bio-antropogénica (Jerónimo & Antunes, 2011).

O modelo do Círculo Virtuoso da Sustentabilidade Corporativa foi aplicado ao caso de estudo da Nature&Portugal verificando-se a sua exequibilidade, lógica de aplicação e mais-valias no processo de negócio, particularmente na garantia da promoção e conservação daquelas que são a base do negócio, a componente ambiental e social. Fica por validar a viabilidade económica do projeto que por se encontra ainda numa fase embrionária de desenvolvimento, devendo por essa razão ser alvo de monitorização futura para apresentação de novos dados e conclusões.

Referências |

- Grit K., 2004, Corporate citizenship: How to strengthen the social responsibility of managers, *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, pp. 97-106.
- Jerônimo Winston, Antunes Paula, 2011, A general framework for analyzing business sustainability, *European Society for Ecological Economics*, the 9th International Conference, June, Istanbul Turkey, pp. 77.
- Milgram L, Spector A, Treger M., 1999, - Plan, Do, Check, Act: The Deming or Shewhart Cycle, Chapter 21, in *Managing Smarty*, Gulf Professional Publishing, 25.
- Ostrom, Elinor, 2009, A general framework for analyzing sustainability of social-ecological systems, *Science*, Vol. 325, no. 5939, pp. 419-422.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F.S., Lambin, E.F., Lenton, T.M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H.J., Nykvist, B., Wit, C.A., Hughes, T., Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P.K., Costanza, R., Svedin, U., Falkenmark, M., Karlberg, L., Corell, R.W., Fabry, V.J., Hansen, J., Walker, B., Liverman, D., Richardson, K., Crutzen, P. and Foley, J.A., 2009, A safe operating system space for humanity, *Nature* 461, pp. 472-475.
- Veleva V., Ellenbecker M., 2001, Indicators of sustainable production: framework and methodology. *Journal of Cleaner Production*, 9(6), pp. 519-549.
- Wilson J., Tyedmers P., Pelot R., 2007, Contrasting and comparing sustainable development indicator metrics, *Ecological Indicators*, 7(2), pp. 299-314.