



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**Responsabilidade Social Corporativa nas
Empresas Internacionais: casos da FARFETCH
e FERPINTA**

por

Patrícia Pinheiro da Silva Vilaça

Universidade Católica Portuguesa do Porto, Faculdade de Economia e
Gestão

11 de Abril de 2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Responsabilidade Social Corporativa nas Empresas Internacionais: casos da FARFETCH e FERPINTA

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Mestre

por

Patrícia Pinheiro da Silva Vilaça

sob orientação de
Prof. Doutor Jorge Julião

e coorientação de
Prof. Doutor Marcelo Gaspar

Universidade Católica Portuguesa do Porto, Faculdade de Economia e
Gestão

11 de Abril de 2022

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu orientador Professor Jorge Julião e coorientador Professor Marcelo Gaspar por me guiarem neste trabalho e por me despertarem uma curiosidade imensa do mundo das operações.

Em segundo lugar, quero agradecer a disponibilidade de todos os entrevistados das empresas FARFETCH e FERPINTA, porque sem dúvida que sem as informações valiosas e o à vontade para me darem as mais honestas opiniões, este trabalho não seria possível.

Quero agradecer ao meu pai e à minha mãe e a todos os meus amigos, pelo apoio, boas palavras, carinho e paciência que tiveram comigo nesta fase.

Por fim, queria deixar um agradecimento especial ao Filipe Ribeiro, por todo o amor, incentivo, compreensão e confiança depositada, dando-me o ânimo necessário para concluir esta etapa.

Resumo

Atualmente, existe uma necessidade cada vez maior das empresas adotarem algum tipo de medida de responsabilidade social corporativa. É uma obrigação da empresa alcançar metas sustentáveis de longo prazo para os seus funcionários e também para o mundo em geral. O papel do gestor de operações é conseguir balancear todos os desafios que surgem à medida que o ambiente económico, social político e tecnológico altera. Há toda uma análise necessária entre os incentivos que o governo de cada país fornece e o proveito que a empresa consegue retirar da implementação destas políticas. Surge aqui a questão fulcral se a adoção destas políticas não é meramente por interesses económicos por parte destas organizações.

O presente trabalho visa, por isso, avaliar a aplicação de medidas de responsabilidade social corporativa em empresas internacionais.

Foi elaborado através do estudo e análise de duas organizações internacionais com as suas operações já delineadas, a FARFETCH e a FERPINTA. Ao longo do trabalho são avaliados os desafios enfrentados por estes dois grupos internacionais cujo as indústrias nas quais operam são inequivocamente diferentes.

Inicialmente, realiza-se revisão de literatura, de seguida é feito um resumo dos dois grupos. Posteriormente, é feita a análise das entrevistas levadas a cabo com diferentes colaboradores e de diferentes departamentos das empresas de forma a recolher uma amostra variada dos pontos de vistas e das ações de responsabilidade social levadas a cabo. Por fim, é feita uma análise geral com a análise dos resultados das entrevistas e dados recolhidos. Após recolhidas e formuladas as análises, são sugeridas possíveis ações de implementação por parte das empresas.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Responsabilidade Social Corporativa, Empresa Internacional, Indústria, Moda

Número de Palavras : 9997 palavras

Abstract

Currently, there is an increasing need for companies to adopt some kind of corporate social responsibility measure. It is an obligation of the company to achieve sustainable long-term goals for its employees and also for the world at large. The operations manager's role is to balance all the challenges that arise as the economic, social, political, and technological environment changes. There is a whole necessary analysis between the incentives that the government of each country provides and the benefit that the company is able to derive from the implementation of these policies. Here, the central question arises whether the adoption of these policies is not merely for economic interests.

The present work aims, therefore, to evaluate the application of corporate social responsibility measures in international companies.

It was prepared through the study and analysis of two international organizations with their operations already outlined, FARFETCH and FERPINTA. Throughout the work, the challenges faced by these two international groups whose industries in which they operate are unequivocally different are evaluated.

Initially, a literature review is carried out, followed by a summary of the two groups. Subsequently, an analysis of the interviews is carried out with different employees and from different departments of the companies in order to collect a varied sample of the points of view and the social responsibility actions implemented. Finally, a general analysis is made with the evaluation of the results of the interviews and data collected. After collecting and formulating the analyses, possible implementation actions by the companies are suggested.

Keywords: Sustainability, Corporate Social Responsibility, International Companies, Industry, Fashion

Word Count : 9997 words

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Figuras.....	x
1.Introdução.....	12
2. Revisão de Literatura	16
2.1 Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade.....	16
2.2 Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade nas empresas internacionais.....	19
2.3 Sustentabilidade na Indústria da Moda.....	21
3. Metodologia.....	25
3.1 Método de Pesquisa	25
3.2 Recolha e análise de Dados.....	26
4. Apresentação das Empresas.....	28
4.1 FARFETCH Limited	28
4.2 FERPINTA, SA	28
5. Análise das Entrevistas	30
5.1 Ambiente	31
5.2 Funcionários.....	37
5.3 Clientes	41
5.4 Fornecedores.....	46
6. Discussão dos Resultados.....	48
7. Conclusão.....	55
Bibliografia.....	57
Anexos -.....	60
Anexo I – Programa de Gestão Ambientar Hotel Vila Baleira 2022	61
Anexo II – Política Ambiental do Hotel Vila Baleira	63
Anexo III – Política de Responsabilidade Social do Hotel Vila Baleira.....	64
Anexo IV – Candidatura Associação Bandeira Azul da Europa Hotel Vila Baleira	65
Anexo V – Questões das Entrevistas	75
Anexo VI – Apresentação das Empresas	76

Índice de Figuras

Figura 1: 6 pilares da FARFETCH, 'amaze customers', 'be kind', 'todos juntos', 'be human', 'be revolutionary' e 'be brilliant'	37
Figura 2: Categorias mychoices	38
Figura 3: Evolução da venda de produtos Conscious	43
Figura 4: Áreas do site da Herculano no qual há menções ao Ambiente	49
Figura 5: Área do site do Grupo Vila Baleira reservada à sustentabilidade ..	49
Figura 6: Alusão às parcerias sustentáveis com os seus fornecedores nas redes sociais do Hotel Vila Baleira.....	50
Figura 7: Alusão a práticas ambientais com os clientes e escolas da região nas redes sociais do Hotel Vila Baleira	50
Figura 8: Timeline de acontecimentos relevantes na história da FARFETCH	75
Figura 9: Modelo de negócios FARFETCH.....	77
Figura 10: Workflow do funcionamento do API.....	78
Figura 11: Processo de análise das ações sustentáveis	81

1. Introdução

Já há algumas décadas que os temas responsabilidade social e sustentabilidade passaram de temas meramente discutidos para requisitos que as empresas têm de cumprir. As razões que fomentam estas mudanças são inúmeras, tanto diretas como indiretas. A lei está sempre em constante alteração para acompanhar as normas sociais e, por outro lado, as expectativas dos clientes e das empresas são agora diferentes de há uns anos atrás. Surpreendentemente, para um tema tão importante, não existe uma definição universalmente aceita de Responsabilidade Social Corporativa.

Sustentabilidade ambiental (de acordo com o Banco Mundial) significa 'garantir que a produtividade global do capital humano e físico acumulado resultante de ações de desenvolvimento mais do que compense a perda ou degradação direta ou indireta do meio ambiente', ou (de acordo com o Brundtland Relatório das Nações Unidas) é 'atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades'. A ideia fundamental por trás da dimensão social da Responsabilidade Social Corporativa é que as empresas devem aceitar que têm alguma responsabilidade pelo impacto que têm na sociedade e equilibrar as consequências externas "sociais" de suas ações com as consequências internas mais diretas, como o lucro. Se as empresas pudessem adotar facilmente uma posição mais favorável às medidas de Responsabilidade Social Corporativa sem quaisquer consequências económicas, não haveria debate. Mas elas existem para a tomada de decisões socialmente responsáveis. Algumas delas positivas, mesmo no curto prazo. Outras negativas no sentido em que os gestores acreditam que há um custo real no curto prazo. Muitas vezes o investimento é feito em grande

parte pelo negócio individual, enquanto os benefícios são usufruídos por todos (incluindo os concorrentes). No entanto, os benefícios comerciais diretos da adoção de uma filosofia de Responsabilidade Social Corporativa estão a tornar-se cada vez mais óbvios à medida que a opinião pública está mais sensibilizada para o comportamento das empresas.

Este trabalho partiu deste tema e derivou para o estudo do papel das empresas internacionais não só na implementação de projetos sustentáveis de forma a abranger questões sociais e ambientais, mas também descobrir como é que estas empresas conseguem envolver os clientes e aumentar a sua consciencialização sobre o tema. Esta pesquisa não focou apenas um setor, mas sim duas empresas internacionais com bastante visibilidade.

Para este trabalho foi implementado um método de pesquisa qualitativo, de forma a fornecer uma compreensão mais profunda das reais interações humanas e processos. Como se trata da análise de duas empresas em específico, a pesquisa qualitativa foi a abordagem mais adequada para compreender a complexidade deste fenómeno emergente e evolutivo não só em diferentes indústrias, mas também nos diferentes espaços. As empresas analisadas foram a FERPINTA e a FARFETCH, duas grandes empresas internacionais.

Através de mudanças constantes nas suas operações diárias e atualizações no que toca a inovações, ambas representam um exemplo concreto de empresas que trabalham para obter um impacto positivo no meio ambiente e na sociedade e obter resultados de sucesso.

Inicialmente, discute-se o tema a partir de um ponto de vista académico no capítulo da revisão de literatura. Partindo de uma definição ampla de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade é analisada a evolução do tema nas empresas internacionais. Seguidamente, é explicada a metodologia utilizada, no qual são fornecidas em detalhe as razões de ser um estudo

qualitativo e o método utilizado para recolher e analisar os dados. Por fim, temos os capítulos da análise das entrevistas e dos seus resultados.

2. Revisão de Literatura

2.1 Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade

Nos últimos anos, as expectativas sobre uma empresa e suas responsabilidades sociais têm indiscutivelmente alterado. Tanto fatores internos como externos têm pressionado as empresas a alterar o seu comportamento, obrigando-as a envolverem-se em ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Aguilera et al., 2007). Durante os anos 50, as políticas de RSC foram definidas como desejáveis aos valores sociais da comunidade (Howard, 1953). Tendo em conta os novos problemas sociais e ambientais, as formas das empresas operarem mudou drasticamente de muitos pontos de vista (Amit et al., 2017).

Atualmente, as iniciativas de RSC incluem ações nos processos internos das empresas, como, por exemplo, mudanças nos métodos de produção para reduzir os impactos ambientais ou alterar as relações de trabalho tanto dentro da empresa e em toda a cadeia de valor da mesma, como ações fora da empresa, como investimentos em infraestruturas em comunidades locais ou comunidades filantrópicas cujo desenvolvimento de iniciativas está associado (Aguilera et al., 2007). As empresas estão, hoje em dia, cada vez mais envolvidas na mudança social proativa, dando maior visibilidade aos rankings de RSC, incorporando padrões globais de condutas responsáveis esperadas no seu sistema de gestão e introduzindo iniciativas de responsabilidade nos seus processos de produção e cadeias de abastecimento globais (Aguilera et al., 2007). No geral, podemos definir a Responsabilidade Social Corporativa como um conceito no qual as empresas, além da sua rentabilidade e crescimento, consideram o interesse da

sociedade e do meio ambiente, assumindo a responsabilidade pelo impacto das suas atividades nas partes interessadas, meio ambiente e todos os outros membros da esfera pública (Amit et al., 2017).

Há, no entanto, uma diferença substancial, em termos de visões, entre RSC e sustentabilidade.

Embora as empresas os utilizem como dois conceitos intercambiáveis, o de RSC e o de desenvolvimento sustentável (DS) são fundamentados teoricamente e distintos (Montiel, 2008). Desenvolvimento sustentável é uma expressão sobre a qual poucas pessoas concordam sobre o seu significado (Kabukcu & Ensari, 2016). Uma das definições mais comuns é a fornecida pelo "World Commission on Environment and Development", criada pelo Programa de Meio Ambiente da ONU no seu relatório de 1987, "Our Common Future", que define o desenvolvimento sustentável como o modelo de desenvolvimento que nos permite atender às necessidades, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades (WCED, 1987). Enquanto a Responsabilidade Social Corporativa tende a concentrar-se em atender e equilibrar as necessidades das partes interessadas atuais. Desenvolvimento sustentável transmite uma maior ambição porque se concentra no que precisamos alcançar, em vez de nos concentrarmos apenas no presente (Olson, 2016).

A crescente importância obtida tanto pelas práticas de Responsabilidade Social Corporativa como por práticas de Desenvolvimento sustentável levou a uma mudança do foco do negócio desde, não só apenas a dimensão financeira, mas para outros elementos importantes pertencentes a uma empresa e à sua indústria.

Muitas empresas estão, hoje em dia, a utilizar o conceito de "Triple Bottom Line" no seu modelo de negócios, uma abordagem proposta por Elkington em

1994. É definida como um conceito que incorpora a dimensão financeira de uma ação com impacto social e ambiental (Kenton, 2019).

A ideia é que uma empresa possa ser gerida de uma forma que se concentre não só nos lucros, mas que também que melhore a vida das pessoas e do planeta. De acordo com o conceito de “Tripple Bottom Line”, as empresas devem trabalhar simultaneamente em três elementos: lucro (medida tradicional de sucesso empresarial), pessoas (medida da responsabilidade social) e o planeta (medida da responsabilidade ambiental). Apenas ao trabalhar nestas diversas e diferentes perspetivas pode uma organização realmente avaliar os custos totais de exercer a sua atividade (Elkington, 2018). Na realidade, a modificação dos processos corporativos e os produtos utilizados nos mesmos para abraçar o caminho da sustentabilidade tem um custo associado bastante elevado e nem sempre beneficia as empresas de um ponto de vista estratégico em relação aos seus concorrentes (Amit et al., 2017), no entanto existem estudos que demonstram que a adoção destas medidas sustentáveis podem representar uma fonte de inovação tecnológica para as empresas (Nidumolu et al.,2009).

A procura de processos sustentáveis está a transformar o cenário competitivo no qual as empresas operam obrigando-as a alterar a forma como delineiam os seus processos e a sua visão sobre as matérias-primas utilizadas, que poderá ou não, ter impacto nos seus modelos de negócio. De forma a tornarem-se inovadoras neste campo e continuarem a progredir, as empresas precisam de encarar o conceito de sustentabilidade como um fim, uma meta, porque será parte integrante do desenvolvimento (Nidumolu et al.,2009).

A pesquisa focou-se essencialmente em duas empresas multinacionais. O primeiro passo para averiguar e construir um bom argumento passou pela execução de diversas entrevistas para poder analisar as suas necessidades de adotarem medidas sustentáveis.

2.2 Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade nas empresas internacionais

As medidas de sustentabilidade relacionadas com empresas multinacionais (MNEs) têm recebido cada vez mais atenção nas últimas décadas e as preocupações sobre o impacto das multinacionais em questões de sustentabilidade tornaram-se mais prementes do que nunca (Kolk & Pinkse, 2008). As empresas internacionais desempenham um papel específico no campo da Responsabilidade Social Corporativa e no desenvolvimento sustentável. Dada a influência e atividades que executam, são confrontadas com uma série de questões, por parte dos seus stakeholders e por contextos institucionais, nos países de origem e de acolhimento (Kolk & Van Tulder, 2010). Estes tipos de empresas têm um enorme potencial de inovação, o que pode levar ao desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis (Kolk & Pinkse, 2008). Aumenta, por isso, o seu potencial de, não apenas ser parte do problema, mas também parte da solução.

A decisão de uma multinacional discutir questões sustentáveis pode ser avaliada com a análise de Rugman e Verbeke (1998) que explica que em alguns casos, é provável que as empresas multinacionais comprometam recursos para melhorar o desempenho ambiental.

De acordo com sua visão, os compromissos de recursos só têm uso estratégico se levarem à criação de vantagens específicas estratégicas da empresa, dependendo do potencial de alavancagem financeira e flexibilidade na alteração dos seus processos. Em muitos casos, os investimentos ambientais podem não ter um retorno imediato, e as empresas correm o risco de acabar num cenário denominado de 'green error': é uma das razões pelas quais as empresas hesitam em envolver-se neste tipo de investimentos e muitas vezes adiam as suas decisões

(Kolk & Rosa, 2008). Para além disso, as empresas multinacionais não só enfrentam a questão de desenvolver ou não as suas vantagens (FSAs), mas também enfrentam o facto das regulamentações ambientais diferirem globalmente nos diferentes países nos quais operam (Kolk & Rosa, 2008). A complexidade estratégica para as multinacionais reside no facto de terem de combinar ambas as vantagens específicas do país (CSAs) com as vantagens específicas da empresa (FSAs) (Kolk & Pinkse, 2008). Alguns autores destacam a ausência de uma regulamentação ampla sobre questões sociais e ambientais e como isso pode ser considerado tanto um problema como também uma oportunidade para empresas multinacionais (Kolk & Van Tulder, 2010). Mesmo que existam regulamentações sobre alguns aspetos das atividades do negócio, isso geralmente não se aplica em todos os lugares, e as regras e a conformidade provavelmente diferem entre os países (Kolk & Van Tulder, 2010). O papel que o tema da sustentabilidade global desempenha na estratégia dos negócios internacionais não é apenas uma questão de lidar com a regulamentação local, mas faz parte de um conglomerado mais amplo de fatores que envolve governos, sociedade e forças de mercado (Kolk & Pinkse, 2008). Os processos de tomada de decisão são mais complexos, pois envolvem uma variedade de trade-offs entre questões económicas, legais, éticas, ambientais e sociais.

Atender a todas as exigências das partes interessadas constitui essencialmente um alvo móvel para as multinacionais (Kolk & Pinkse, 2008). O que se espera dos negócios internacionais muda constantemente pois estão sujeitos ao escrutínio da opinião pública, regulamentos, concorrência e novas evidências científicas sobre questões de sustentabilidade global.

Isso significa que uma decisão única de comprometer recursos é insuficiente, pois precisam desenvolver capacidades dinâmicas (Kolk & Pinkse, 2008). A Responsabilidade Social Corporativa e as atividades sustentáveis das empresas multinacionais são vistas como cada vez mais estratégicas, na medida em que

afetam o core business da empresa e seu crescimento, lucratividade e sobrevivência (Kolk & Pinkse, 2008) tornando-se uma fonte potencial de vantagem competitiva (Porter & Kramer, 2007). No entanto, o impacto das multinacionais no desenvolvimento sustentável não é muito claro e precisa de mais investigação (Kolk & Van Tulder, 2010).

2.3 Sustentabilidade na Indústria da Moda

A tendência de adotar medidas de Responsabilidade Social Corporativa e de desenvolvimento sustentável atingiu todas as empresas que têm uma posição marcada nos mercados globais, em particular na indústria da moda. Na última década, a sustentabilidade e a conduta ética começaram a ser fatores a ter em consideração no mundo da moda (Joy et al., 2012). O setor da moda é bastante atrativo, mas também carrega algumas particularidades que dificultam sua gestão. É, de facto, complexo porque a cadeia de abastecimento neste setor é fragmentada, complicada e global (Kabukcu & Ensari, 2016). Além disso, constitui uma indústria sofisticada, composta por intervenientes muito diversos: pequenos artesãos, boutiques, grandes armazéns e grandes grupos que incorporam os maiores nomes da moda. Kozlowski, Searcy & Bardecki destacaram algumas dificuldades na integração da sustentabilidade na indústria, por diferentes razões. Em primeiro lugar, é muito complexo definir o que significa sustentabilidade do ponto de vista operacional. Em segundo lugar, as questões associadas à sustentabilidade são diferentes e não existe uma solução única. Em terceiro lugar, a criação de cadeias globais de abastecimento de moda tornou complexa tanto a introdução quanto a gestão de práticas de sustentabilidade por parte dos membros da cadeia de abastecimento (Kozlowski et al., 2015). A pressão para cumprir a abordagem 'Triple Bottom Line' aumentou

também na indústria da moda, à medida que mais e mais consumidores exigem maior transparência dos processos (Amit et al., 2017).

Um novo modelo de gestão de empresas de moda baseado no relacionamento com os stakeholders é necessário para integrar estrategicamente questões económicas, sociais e ambientais nas operações (Arrigo, 2016). O objetivo sustentável das empresas ligadas à moda, desde empresas de mercado de massa até marcas de moda de luxo, é criar um novo caminho para levar os consumidores a escolhas sustentáveis quando compram roupa. Para alcançar o sucesso tanto para a empresa como para os seus clientes, os processos de sustentabilidade corporativa precisam de estar interligados a uma estratégia de desenvolvimento de longo prazo, incluindo muitos processos corporativos (Amit et al., 2017).

Dentro da indústria da moda, existem diferenças entre o segmento geral do mercado de massas e as marcas de alta qualidade, porque ambos não estão apenas a vender produtos diferentes, mas também a seguir modelos de negócio completamente diferentes.

Kapferer afirma que o mercado de luxo se encontra dividido em quatro grandes categorias: relógios e jóias, vinhos e destilados, perfumes e cosméticos e artigos de moda (Kapferer, 1998). Um bem de luxo é belo, feito com materiais de excelente qualidade, exclusivo e distinto, e tem um valor psicológico e sentimental associado, que confere aos proprietários uma sensação de privilégio e permite-lhes alimentar um sonho (Kapferer & MichautDenizeau, 2014).

A indústria do luxo sempre foi alvo de críticas pelo desperdício de recursos. Se a sustentabilidade se baseia no respeito ao meio ambiente e à sociedade, o luxo simboliza o desperdício, a imprudência, o prazer pessoal, a superficialidade e a ostentação. No entanto, os dois conceitos tendem a convergir em alguns aspetos (Kapferer, 2010).

Já em 2007, o *World Wide Fund* começou a avançar nessa direção, propondo uma nova definição de luxo, que envolve não apenas um novo ponto de vista para as empresas, mas também um novo papel acrescido de novas responsabilidades globais. Alguns autores defendem que as marcas de luxo devem preocupar-se com seu impacto social e ambiental por dois motivos: primeiro, porque o desafio da sustentabilidade global é claro e urgente; em segundo lugar, porque faz sentido para as empresas melhorarem esse desempenho (Bendell & Kleanthous, 2007). A moda de luxo é um setor em constante mudança e evolução; portanto, é ainda mais difícil relacioná-la com metas sustentáveis de longo prazo. No entanto, maiores expectativas surgem devido a várias razões. Não só o setor de vestuário e têxtil tem, em geral, uma grande pegada ambiental (Nagurney & Yu, 2012), mas a indústria de luxo também tem um enorme poder sobre as aspirações e comportamentos dos clientes (Joy et al., 2012), influenciando como, quando e por quanto tempo os consumidores usarão os produtos. Têm a oportunidade e a responsabilidade de promover o consumo sustentável (Bendell & Kleanthous, 2007). Todos os grandes grupos de luxo, como LVMH, Kering e Richemont, já colocam o desenvolvimento sustentável no topo de sua agenda há anos, a fim de manter e desenvolver um diálogo e discussão com os *stakeholders* (LVMH, 2018). Desde então, a tendência entrou em cena e espalhou-se entre as grandes casas de moda, que passaram a realizar ações e introduzir novos departamentos.

A indústria de luxo provavelmente sentirá essas preocupações mais do que qualquer outro setor pois está mais sujeito a escrutínio público (De Beers, 2009). Os consumidores de bens de luxo sentem cada vez mais pressão nas suas compras e, por sua vez, tornam-se cada vez mais exigentes nos seus consumos; na verdade, está a surgir uma procura de produtos diferentes e mais sofisticados por experiências aprimoradas e comportamentos empresariais mais responsáveis (De Beers, 2009).

Os millennials são os principais consumidores do mercado de luxo: as previsões apontam para 50% do mercado até ao final de 2025 (BCG X Altagamma, 2019) e mais de 60% deles já são influenciados pela sustentabilidade na tomada de decisões de compra. Eles são, de facto, 15 vezes mais conscientes do impacto ambiental e social das suas compras e são mais propensos a comprar um produto de uma marca que partilhe os seus valores pessoais. É por isso que as marcas que querem manter seu status no mercado de luxo precisam evoluir para acompanhar as tendências.

Várias são as tendências que as empresas de moda de luxo estão a adotar para transformar desperdícios em oportunidades: revenda de bens de luxo; o uso de stock não vendido e a introdução de novos materiais como fibras sustentáveis de alta tecnologia. Além disso, os consumidores têm um interesse cada vez maior nos detalhes associados ao produto como, por exemplo, onde foi adquirido, como foi feito e quais os materiais utilizados (De Beers, 2009). É importante que as empresas consigam satisfazer todas estas solicitações para manter a confiança dos clientes, pois representa uma extensão da filosofia de excelência que é intrínseca à indústria do luxo (De Beers, 2009). Alguns autores defendem que as marcas de luxo autênticas são as que dão maior contribuição positiva a todos os afetados pelas suas criações e que identificam os seus consumidores como detentores de meios e motivações para respeitar tanto as pessoas como o planeta (Bendell & Kleanthous, 2007). O desenvolvimento sustentável é um processo que precisa envolver todos os intervenientes da indústria.

No geral, a indústria da moda ainda está longe de ser sustentável, apesar das melhorias anuais registadas: as empresas não estão a implementar soluções sustentáveis com rapidez suficiente para compensar o seu impacto ambiental e social negativo.

3. Metodologia

3.1 Método de Pesquisa

A sustentabilidade e as medidas de responsabilidade social corporativa são temas amplamente conhecidos e bastante discutidos.

Por estar em causa uma análise à aplicação destas medidas a duas empresas internacionais específicas, foi aplicado um método de pesquisa qualitativa como a forma mais adequada de obter informações mais precisas para esta análise.

Esta abordagem funciona como uma descrição detalhada e compreensão aprofundada da realidade humana, incentivos, interações, e processos que constituem configurações organizacionais na vida real (Rynes & Junior, 2004).

O método de pesquisa qualitativa não proporciona apenas uma compreensão mais profunda dos processos, mas pode também levar à análise de um modelo mais dinâmico e robusto para analisar as interações entre a cultura das empresas e o contexto na integração de atividades e processos (Birkinshaw et al., 2011).

Na metodologia qualitativa, os casos de estudo são um dos tipos de pesquisa mais utilizados, pois são especialmente úteis na vertente prática, como na gestão, na aplicação de medidas sociais e administrativamente (Starman, 2013)

“A case study is an in-depth exploration from multiple perspectives of the complexity and uniqueness of a particular project, policy, institution, program or system in a ‘real life’

(Simons, 2009)

Para além disso, a análise foi feita a um conjunto de empresas que não atuam no mesmo setor de forma a averiguar a aplicação de medidas de Responsabilidade Social e Corporativa de uma forma transversal a todas as indústrias, o que permitiu desenvolver um caso de estudo comparativo. Neste caso, foram selecionadas as empresas FARFETCH, LDA e FERPINTA S.A.

São ambas consideradas empresas de sucesso e reconhecidas internacionalmente.

3.2 Recolha e análise de Dados

Para a pesquisa, o objetivo primário foi a recolha de dados através de entrevistas semi-estruturadas com todos os gestores de operações das várias empresas dos grupos, assim como diretores, nomeadamente com o Diretor de Operações da empresa FERPINTA Moçambique, o Diretor Geral da empresa FERPINTA Moçambique, o Diretor Financeiro da empresa FERPINTA Angola, o Gestor de Operações e Produção da empresa Herculano, o Diretor de Recursos Humanos da Empresa FERPINTA S.A, o Diretor Geral do Grupo Vila Baleira, a Procurement Operations Manager na Empresa FARFETCH, o Diretor Global de Sustentabilidade na Empresa FARFETCH, o Diretor de Procurement e uma das People Experience Specialist na Empresa Farfetch . Todas as entrevistas foram semi-estruturadas, começando com perguntas amplas para permitir o desenvolvimento de uma conversa com os entrevistados.

Este tipo de entrevista é utilizado para recolher dados qualitativos confiáveis e comparativos, mas também permitir que os participantes partilhem os seus pensamentos e visões, que provavelmente seriam estrangidos por uma conversa estruturada. O guião da entrevista foi criado a partir de um estudo aprofundado da questão de pesquisa, que permitiu identificar os principais

temas das conversas de forma e que estes fossem também transversais a todas as empresas independentemente das diferenças notórias dos setores onde operam e das suas estratégias. Primeiramente, foram questionadas de uma maneira geral quais as políticas de responsabilidade social corporativa adotadas, que atividades estão atualmente a ser levadas a cabo e assim como os seus projetos futuros. Posteriormente, averiguar qual o papel de um gestor de operações e da sua equipa no delineamento de todos estes processos para ir de encontro aos objetivos delineados pela política de responsabilidade social corporativa e se alterou ou não os modelos de negócio. Foi questionada também qual os tipos de exposição social têm todas estas medidas e se são ou não importantes na angariação ou manutenção da sua lista de clientes e quais os constrangimentos interdepartamentais na adoção destas políticas.

Para além das entrevistas, a segunda fonte de recolha de dados foi através de relatórios, programas e inquéritos com acreditação mundial.

Todos os dados foram recolhidos após uma análise meticolosa para garantir que seriam relevantes para o estudo e de forma a poder acrescentar valor à pesquisa.

De forma a analisar os dados recolhidos, foram criadas diferentes categorias de análise, Fornecedores, Clientes, Ambiente e Funcionários.

Após a recolha de todos os testemunhos por parte dos colaboradores das empresas, foram analisadas as seções que se introduziam nas categorias em cima citadas.

4. Apresentação das Empresas

A seguinte secção apresenta um breve resumo das duas empresas internacionais em análise, os seus modelos de negócio e os seus processos de evolução ao longo dos anos e surge com mais detalhe em **Anexos VI – Apresentação das Empresas**.

4.1 FARFETCH Limited

Nos dias de hoje, o mundo digital está a influenciar de forma significativa o comportamento do consumidor e as suas iniciativas de consumo, com um crescimento mais acelerado do que o canal offline.

Fundada em 2007 por José Neves, a FARFETCH Limited, opera num mercado digital de luxo global em escala no qual os apreciadores de moda podem comprar uma vasta variedade de produtos das melhores marcas e lojas do mundo.

4.2 FERPINTA, SA

A FERPINTA é uma empresa familiar, sediada na freguesia de Carregosa, concelho de Oliveira de Azeméis, com origem datada em 1962. Fundada por Fernando Pinho Teixeira, a FERPINTA inicialmente dirigia-se à produção de tubos de aço utilizados na produção de mobiliário escolar, instalações agropecuárias e estruturas metálicas para construção civil. Contudo, devido à condução vertiginosa por parte das tecnologias de informação e comunicação a uma crescente globalização dos mercados, a partir de 1995, a FERPINTA internacionalizou-se estrategicamente para países como Espanha, Angola e

Moçambique tendo como *core* a produção de tubos de aço (com diferentes perfis, tamanhos e soldaduras). No entanto, o grupo opera também noutras áreas de negócios e indústrias como turismo, alfaias agrícolas, produção de chapas, entre outros.

5. Análise das Entrevistas

Por diferentes motivos, as empresas estudadas neste trabalho são consideradas empresas internacionais de sucesso, com valores de faturação elevados.

A pesquisa tem como principal objetivo entender a preocupação na adoção de medidas de responsabilidade social corporativa.

Uma característica fulcral nestes dois grupos é a sua capacidade intrínseca de superar desafios, neste caso em específico relacionado com questões de sustentabilidade, e pelo contínuo desenvolvimento soluções inovadoras para lidar com problemas sociais de relevo.

Apesar de bastante diferentes no que toca a indústrias nas quais operam e nos modelos de negócios, ambas as empresas apresentaram resultados semelhantes no que toca a posicionamentos nas medidas aplicadas ao pessoal, claro que adaptadas às realidades de cada uma, assim como no esforço no posicionamento sobre a sustentabilidade e a forma como estão a atentar aos problemas, o que torna a análise coerente e significativa.

Os dados recolhidos, ao longo destes meses, permitiu desenvolver uma análise de alguns dos principais problemas que atingem estas empresas e, para além disso, detetar práticas bem-sucedidas implementadas para colmatar estes contratempos.

Toda esta análise está dividida em três diferentes secções, 5.1 Ambiente, 5.2 Funcionários, 5.3 Clientes e 5.4 Fornecedores. É necessário um grande esforço de todas as partes envolvidas para alcançar uma mudança consistente e sustentada, de forma a melhorar as condições ambientais e sociais.

5.1 Ambiente

Um dos grandes desafios ao implementar qualquer tipo de mudança dentro de uma empresa, é conseguir fazer da inovação um elemento intrínseco à cultura da mesma e às suas atividades. A sustentabilidade ambiental exige um compromisso sério por parte das organizações e deve ser incorporado em todos os segmentos e processos. A FARFETCH é sem dúvida uma empresa que implementa estratégias para garantir uma mudança a surgir de dentro. Desde a sua criação, existe uma preocupação em incluir elementos sustentáveis nas suas operações.

“A dimensão ambiental e social sempre foram dois elementos-chave na FARFETCH e incorporados desde o início. A ideia de combinar melhor oferta e procura na moda é uma espécie de núcleo, uma necessidade primária ambiental. Na verdade, há muita produção e muita dela é produzida no lugar errado, não corresponde à procura. Sempre foi uma parte essencial da FARFETCH. Este awareness não mudou e ainda é uma coisa boa que fazemos do ponto de vista da sustentabilidade.”

Thomas Berry, Diretor Global de Sustentabilidade da empresa FARFETCH

Já no Grupo FERPINTA, existe um constante esforço para implementar medidas ambientalmente sustentáveis. É uma empresa que quando nasceu as temáticas de preocupação ambiental não eram um tema muito discutido, no entanto, apesar de não ser uma firma que desde início sempre incorporou este tipo de medidas, esforça-se para colmatar as falhas e tenta otimizar os processos e incorporar alternativas que respeitem o ambiente. É evidente a sensibilização do grupo para esta temática e os esforços das suas empresas constituintes no delineamento de ações ambientais. O grupo Vila Baleira desenvolveu um plano de Gestão Ambiental (**Anexo I e Anexo II**) com o objetivo de melhorar muitos

pontos fulcrais nos consumos excessivos dos hotéis. Nos seus projetos novos como, por exemplo, o recente hotel comprado, Vila Baleira Suites, apesar de já ser um hotel em funcionamento, com a adaptação aos métodos do grupo estão a tentar incorporar medidas ambientalmente sustentáveis desde início.

“ (...) sim, vamos tentar incorporar desde início estas práticas. Mesmo para conseguirmos o Galardão Green Key já não vamos a tempo porque envolveria muitos estudos, mas já estamos a implementar algumas medidas (...) Já estamos a reduzir o caudal das torneiras, o sistema de rega, estamos a verificar os contadores. Estamos também a estudar a possibilidade do funcionamento da cozinha ser comum nos dois hotéis. Isto claro de forma a reduzir a necessidade de mão de obra, mas também de consumos inerentes ao funcionamento de duas cozinhas. Relativamente aos layouts estamos a tentar decifrar de que forma vamos colocar os quartos. Nos quartos tentamos reduzir ao máximo a utilização de plásticos e papel, estamos a tentar digitalizar tudo o que é informação para os clientes (...)”

Carlos Ornelas, Diretor Geral do Grupo Vila Baleira

Uma das missões da FARFETCH é tornar-se a plataforma global para o ‘bem em luxo’. Isto é, educar todos os *stakeholders* com quem trabalha a escolher, agir e pensar de uma forma positiva e limpa. Um dos seus objetivos é claramente reduzir as emissões de carbono, como nos diz Thomas Berry, diretor global da sustentabilidade.

“Em concreto, quer reduzir as emissões de carbono nas operações e, paralelamente, ajudar a reduzir custos; aumentar as vendas de produtos melhores para as pessoas, para o Planeta e para os animais e aumentar o uso dos serviços circulares, como o Farfetch Secondlife ou o Farfetch Donate. E tem ainda a Fashion Footprint Tool, um mecanismo

semelhante a uma calculadora que estima o impacto que a produção de cada tipo de têxtil – linho, poliéster, nylon, algodão, viscose, lã, seda e couro – provoca no ambiente.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU formam uma parte importante de como definimos a nossa estratégia “Positively Farfetch”: a nossa missão de ser a plataforma para o bem no luxo. Temos quatro pilares principais – Cleaner, Conscious, Circular e Inclusive – que são as áreas mais materiais, onde podemos ter o maior impacto, e cada uma cobre uma série desses ODS.”

Thomas Berry, Diretor Global de Sustentabilidade da empresa FARFETCH

Todas as empresas do grupo FERPINTA têm vindo a executar uma renovação do seu parque tecnológico de forma a reduzir os consumos energéticos. Assim como a empresa mãe, a Herculano tem grande parte do ser telhado coberto com painéis solares.

“ (...) ainda em termos de empresa nós temos um parque solar que já iniciou em 2013, já tem uns bons anos, em termos económicos já deu para pagar o parque. Não só isso, mas em termos de toneladas de CO2 já representa uma grande quantidade, nos meses de verão reduzimos cerca de 20 toneladas de CO2 e no inverno cerca de 7 ou 8 toneladas. Já estamos a falar de uma representação considerável. Mais no verão, há meses que ultrapassamos mais de 50% de produção relativamente ao consumo, o que já é um grande avanço na indústria de metalomecânica pesada (...)”

José Mendes, Gestor de operações da empresa Herculano

O grupo Vila Baleira chega a compensar o seu consumo em 100% com a venda de energia, através da utilização de painéis solares nas suas instalações.

“Nós somos um hotel sustentável em muitos sentidos. Nós captamos água salgada a 60 metros da costa, e é água salgada que abastece as piscinas exteriores e interiores e da

Talassoterapia. Depois a água é purificada e controlado o ph e depois é transformada em água potável. Todos os nossos quartos são abastecidos desta forma.

Depois temos também os painéis fotovoltaicos e solares que abastecem as bombas para aquecer a água e potenciam e produzem eletricidade. Com isto conseguimos, para já e em primeira instância, resolver os consumos a nível de eletricidade e conseguimos vender a eletricidade que produzimos em troca da fatura (...) pagamos a fatura de consumo do edifício na totalidade”

Carlos Ornelas, Diretor Geral do Grupo Vila Baleira

Muito recentemente, a FARFETCH lançou um conjunto de ações com o objetivo para atingir em 2030, um conjunto de metas com uma visão mais amiga do ambiente, vender 100% produtos com o label ‘Conscious’, fomentar os modelos circulares e re-venda dos produtos.

“A Farfetch lançou recentemente as metas de Sustentabilidade até 2030, uma estratégia a 10 anos para nos tornarmos mais limpos, inclusivos, conscientes e circulares. Um dos quatro objetivos principais é tornar-se “Climate Positive” e acreditamos estar numa posição única para permitir mudanças positivas de muitas maneiras diferentes. É por isso que a nossa estratégia de negócios sustentável se chama “Positively Farfetch” – porque queremos ser não apenas uma plataforma, mas a plataforma para o bem na moda de luxo, uma plataforma que permite e capacita todos com quem trabalhamos a pensar, agir e escolher positivamente. Olhando para alguns exemplos recentes, estamos a aumentar a eficiência das embalagens e da cadeia de abastecimento, bem como o uso de energia renovável nas nossas operações; lançámos a Climate Conscious Delivery, tornando todas as entregas e devoluções neutras em carbono; estamos também a promover produtos que são independentemente reconhecidos ou certificados como “Conscientes” – melhores para a humanidade, o planeta e os animais; e temos uma gama crescente de serviços circulares, como revendas e doações; além de estarmos a vender mais produtos usados no

marketplace. Como parte dos esforços contínuos de boas práticas empresariais da Farfetch e refletindo o compromisso com a sustentabilidade e responsabilidade corporativa, o Conselho de Administração aprovou recentemente a formação de um Comité ESG (Environmental, Social and Governance). O Comité, que inclui o CEO e Chairman José Neves, supervisionará a implementação das metas para a próxima década.”

Thomas Berry, Diretor Global de Sustentabilidade da empresa FARFETCH

A necessidade de abordar as temáticas de sustentabilidade sempre esteve presente desde o início da criação da empresa. É agora uma das prioridades e consta nos OKR's (Objetivos e resultados-chave) do CEO da empresa, José Neves.

“Sempre foi importante para nós e para o nosso fundador José Neves. Um dos objetivos quando ele fundou a empresa era apoiar pequenas empresas, muitas vezes pequenas boutiques familiares, criando uma resposta mais eficaz para a oferta e a procura no setor – e, assim, ajudando a reduzir o desperdício. Isso evoluiu naturalmente e, com a nossa estratégia “Positively Farfetch”, construímos algumas metas e métricas claras no núcleo do negócio.”

Thomas Berry, Diretor Global de Sustentabilidade da empresa FARFETCH

No entanto, no continente africano a realidade é bastante diferente. Lá, os fatores competitivos são a qualidade e o preço sendo que as questões ambientais são de alguma forma descuradas. Apesar de enfrentarem adversidades, a FERPINTA Moçambique e a FERPINTA Angola tentam implementar algumas das políticas na medida em que lhes é possível.

“Não há grande pressão social para haver esta responsabilidade. Isto tem a ver com as instituições ou as empresas. Por falar em painéis solares, atualmente estamos com um

projeto ainda em estudo para colocarmos um parque fotovoltaico na nossa cobertura para estarmos menos dependentes da energia que aqui nem sempre é muito estável e barata e para termos energia limpa e energia verde. é um projeto, mas é nosso. Em Portugal há incentivos para empresas fazerem esse tipo de investimento e esse tipo de ações, mas aqui não há esse tipo de ações. Por isso, em termos de energias renováveis estamos com essas intenções, mas ainda numa fase muito embrionária, ainda em estudo.”

Romeu Rodrigues, Diretor Geral da Empresa FERPINTA Moçambique

“Sim, já andamos a pensar em colocar painéis solares há algum tempo, mas temos alguns tipos de entraves. Por exemplo, não podemos vender energia, ou seja, iríamos ter que ceder energia extraordinária, logo o investimento era todo nosso e o retorno do investimento iria demorar imenso tempo. Por outro lado, era interessante porque há muitas falhas de energias lá, por isso era ideal porque juntamos o sustentável com a estabilidade no fornecimento da energia. Mas não deixa de ser um investimento brutal sem apoios. Para além disso, temos imensas catástrofes naturais.”

Ricardo Ribeiro, Gestor de Operações da empresa FERPINTA Moçambique

Apesar de existirem alguns entraves, no geral, ambas as empresas preocupam-se bastante e trabalham para implementar processos ambientalmente sustentáveis.

“Estamos focados na nossa estratégia: reduzir as emissões de carbono nas operações e, paralelamente, ajudando a reduzir custos; aumentar as vendas de produtos “Conscious”, gerando um crescimento positivo de GTV para a empresa; aumentar o uso dos nossos serviços Circulares, gerando novos negócios para o grupo; impulsionando uma cultura inclusiva na Farfetch e apoiando grupos com menor representação na comunidade que servimos.”

Thomas Berry, Diretor Global de Sustentabilidade da empresa FARFETCH

“No geral, a nível ambiental, procuramos que principalmente as emissões de gases e o volume de ruído inerentes à atividade da empresa provoquem o mínimo impacto ambiental possível. Apesar dos estudos efetuados por entidades devidamente credenciadas demonstrarem valores inferiores aos valores limites impostos legalmente, estamos a proceder à substituição de equipamentos produtivos.”

Adriano Ribeiro, Diretor do departamento de Recursos Humanos FERPINTA SA

5.2 Funcionários

A FARFETCH tem 6 grandes pilares que servem como base e inspiração para os trabalhadores “be human”, “be brilliant”, “be revolutionary”, “todos juntos”, “be kind” e “amaze customers”.



Figura 1: 6 pilares da FARFETCH, 'amaze customers', 'be kind', 'todos juntos', 'be human', 'be revolutionary' e 'be brilliant'

Uma das características da organização é primar pelo bem estar do trabalhador e, para isso, apresentam uma panóplia de regalias desde bónus de acordo com performance, seguro de saúde, oferta de almoço - não privando o trabalhador do subsídio de alimentação – o programa *mychoices* no qual todos os trabalhadores recebem anualmente um valor fixo de 500 euros e que o podem

gastar em diversas categorias, para além dos 22 dias de férias atribuídos legalmente, os funcionários têm ainda mais 4 dias extra.

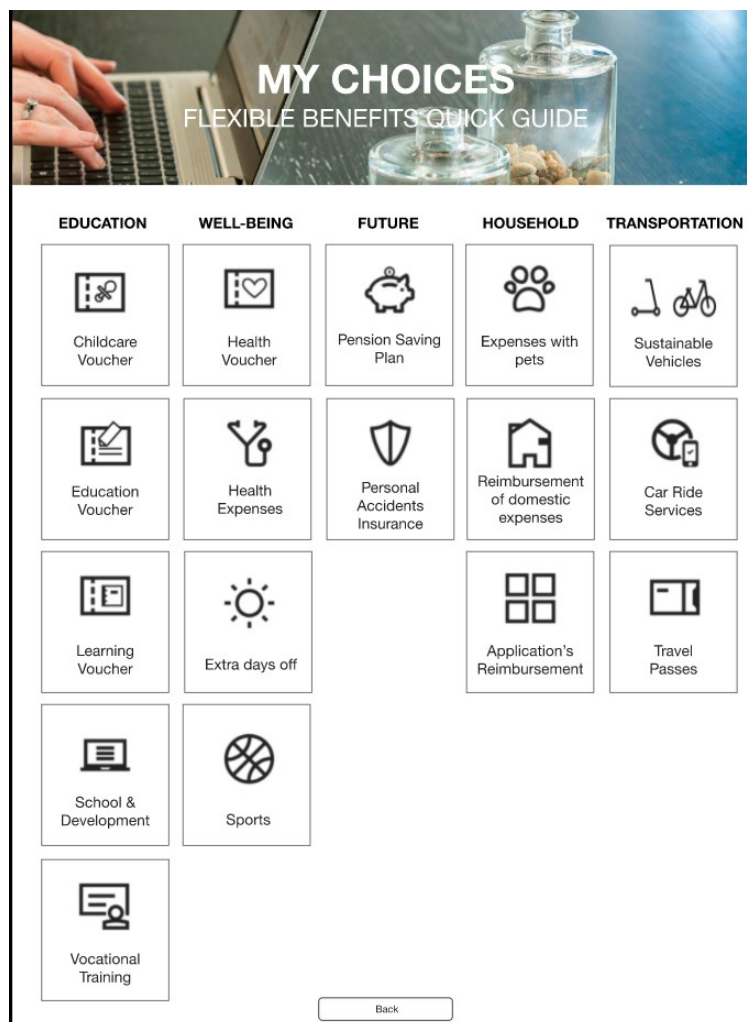


Figura 2: Categorias *mychoices*

“Desde o onboarding muito direcionado a cada um dos nossos colaboradores e construído de forma a que se sintam especiais e que criem um ambiente familiar desde o início ao kit de boas vindas que entregamos no primeiro dia, aos momentos celebrados em equipa, aos pequenos mimos que oferecemos nos dias especiais assim como os culinários e outros benefícios de bem-estar para todos os colaboradores. Temos também em atenção o percurso profissional dos trabalhadores e tentamos investir na sua formação contínua e no desenvolvimento para que o desafio profissional não se esgote”

Inês Sofia Silva - People Experience Specialist na Empresa Farfetch

Para além disso, todos os espaços de trabalho idealizados e construídos pela FARFETCH contém áreas de lazer e relaxamento para os trabalhadores, inclusive as denominadas ‘nap room’ para os colaboradores descansarem.

“Queremos criar experiências e poder proporcionar aos nossos colaboradores momentos de felicidade. Queremos marcar pela diferença (...) Para além do salário, o que cativa os nossos trabalhadores são os desafios, as equipas com que trabalham, a cultura e a forma como a empresa valoriza as suas pessoas. E é nisso que temos de investir, onde somos bons.”

Inês Sofia Silva - People Experience Specialist na Empresa Farfetch

Para além dos benefícios para os seus funcionários, a FARFETCH atua de diversas formas em ações solidárias. São inúmeras as associações que recebem doações, todos os períodos Natalícios são escolhidas cerca de 30 organizações para ajudar.

Desde a contratação de funcionários de difícil inclusão social, aos prémios oferecidos de acordo com o desempenho, no Grupo FERPINTA, são também inúmeras as iniciativas levadas a cabo a nível social.

“Para nós, como empresa, tentamos sempre melhor a forma como fazemos a avaliação dos nossos colaboradores de forma a conseguirmos criar mecanismos de motivação e de responsabilização justo. Neste momento, os nossos colaboradores são recompensados através de promoções na carreira, prémios financeiros que de certa forma complementam os incentivos à motivação (...) De há um ano para cá, por exemplo, a nossa estratégia

passa por contratar mais mulheres. Sendo a empresa baseada na indústria metalomecânica, o sexo masculino é bastante predominante em todo o lado. Por isso, queremos ir em busca de um equilíbrio e começar a trabalhar para um maior rácio de mulheres a trabalhar na empresa”

Adriano Ribeiro, Diretor do departamento de Recursos Humanos FERPINTA SA

Neste caso, nas instalações da FERPINTA SA, tiveram de se adaptar e construir balneários femininos que até à data eram inexistentes. As mesmas instalações adequadas tiveram de construir quando decidiram contratar colaboradores com limitações físicas.

Também no Grupo Vila Baleira, apoiam projetos internacionais com alunos de outros continentes.

“ (...) temos cerca de 10 nacionalidades diferentes. (...) criamos, também, um protocolo com a escola de hotelaria e estamos a dar formação a alunos de São Tomé e Príncipe no Porto Santo. Criamos áreas de formação, práticas e teóricas, na qual damos as nossas ‘expertises’ nas diferentes áreas. (...) Isto para nós tem pelo menos três vantagens: mão de obra formada aqui dentro do hotel e que vão estagiar connosco; temos menos custos porque para os outros estagiários por exemplo, do continente, temos de pagar viagens e custos de estadia; e estamos a apoiar e a fomentar parcerias e a economia “

Carlos Ornelas, Diretor Geral do Grupo Vila Baleira

Assim como nas medidas ambientais, as medidas sociais são também bastante precárias e as empresas ficam encarregues de implementá-las ou não. No caso da FERPINTA Angola e FERPINTA Moçambique são oferecidas refeições aos colaboradores e decidiram que uma forma de apoiar os trabalhadores seria com atribuição de bolsas de estudo aos seus filhos, programa estendido às crianças moçambicanas no geral.

“Não é obrigatório na lei do trabalho darmos aos nossos colaboradores refeições. Nós aqui damos alimentação (...) Para muitos deve ser a única refeição quente que comem ao longo do dia, é a que fazem na empresa. É a nossa responsabilidade social tentarmos melhorar a vida dos nossos trabalhadores e dos seus familiares. Aqui temos várias ações, a parte da alimentação, almoço ou jantar de acordo com os turnos das pessoas e sempre o pequeno-almoço ou lanche (...) Depois temos outros vários prémios de incentivos, temos o salário base e todo um conjunto de outros prémios, chamamos-lhe os packs salariais que vão melhorar a renda mensal e a qualidade de vida. Na campanha que fazemos de campanha de Natal para os filhos dos trabalhadores, pensamos nas crianças. Aqui em Moçambique não é normal haver este tipo de políticas”

Romeu Rodrigues – Diretor Geral da Empresa FERPINTA Moçambique

5.3 Clientes

Em 2020, a pandemia dominou, de certa forma, a vida dos consumidores. Foram forçados a alterar as suas compras do físico para o online, o que fez com que houvesse um crescimento rápido e exponencial nas vendas de luxo online.

No caso concreto da FARFETCH, detetaram uma mudança significativa nos comportamentos dos consumidores, nomeadamente, na ampliação de tendências já crescentes e cada vez mais interessados nos impactos sociais e ambientais das suas escolhas na moda. De forma a delinear os próximos passos a FARFETCH procedeu a uma análise no qual estuda as tendências de moda de luxo consciente. Aqui nasceu o “Positively FARFETCH”, um projeto global que engloba várias ações sustentáveis de forma a atrair o cliente e a corresponder às suas expectativas sustentáveis.

“Um dos nossos valores é “Amaze Customers”, o que significa que somos focados no cliente, por isso temos naturalmente orientado para aí o nosso trabalho de sustentabilidade. Para o pilar “Cleaner”, assumimos o compromisso de que todas as entregas e devoluções seriam neutras em emissões de carbono. Permitimos que os clientes comprem e se envolvam com a nossa coleção “Conscious” de muitas maneiras diferentes. Desde o lançamento do “Positively Farfetch”, em 2019, oferecemos aos clientes a oportunidade de comprar a seleção mais emocionante de produtos de luxo “conscientes” através das nossas “Conscious Edits” para homem, mulher e criança. Também disponibilizamos aos clientes a “Fashion Footprint Tool” para ajudar a tomar decisões mais informadas ao comprar roupas novas (através de uma melhor compreensão do impacto ambiental dos materiais) e roupas em segunda mão (avaliando claramente a economia ambiental de opções de segunda mão). Dentro dos nossos serviços circulares, permitimos agora que clientes nos Estados Unidos e em toda a Europa revendam as suas malas usadas através do Farfetch Secondlife. E no Reino Unido, temos um serviço que permite a doação de qualquer artigo não utilizado para uma instituição ou organização social, através Farfetch Donate.”

Thomas Berry, Diretor Global de Sustentabilidade da empresa FARFETCH

As vendas de produtos ‘Conscious’ aumentou cerca de 3,4 vezes mais do que a média do Marketplace da FARFETCH em 2020 comparado com os valores de 2019. Quando a iniciativa ‘Positively Farfetch’ foi lançada, resultou num aumento das vendas de produtos ‘Conscious’. A partir daí, a estratégia de negócio foi apostar nesta linha e continuar a educar os clientes a comprar de forma positiva. Para definir um produto ‘Conscious’ a FARFETCH utiliza um conjunto de critérios independentes para os classificar. Os produtos devem ser fabricados com materiais sustentáveis ou certificados (por exemplo, tecidos orgânicos, reciclados, materiais celulósicos de baixo impacto, etc), os produtos devem ser criados através de um processo de produção certificado, produtos em

segunda mão, produtos que pertencem a uma marca com uma boa pontuação na agência de classificação ética *Good on You*.

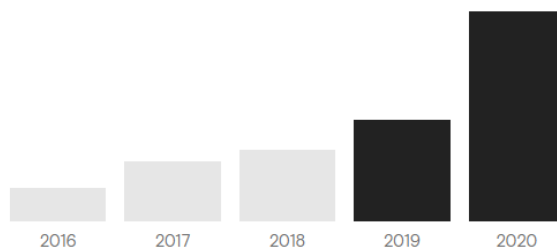


Figura 3: Evolução da venda de produtos *Conscious*

Após um estudo conduzido pela empresa concluíram que 88% dos clientes da FARFETCH se preocupam em minimizar o seu impacto ambiental e 50% dizem que se preocupam profundamente. Estes clientes mais comprometidos com o meio ambiente tendem a comprar com a mesma frequência que a amostra completa, mas são seletivos sobre as marcas e os retalhistas.

Durante o ano de 2021, a FARFETCH registou um aumento de visitas 4 vezes maior às suas páginas com produtos *Conscious*, um aumento de 392%.

Devido à procura excessiva destes produtos por parte dos consumidores as marcas não têm outro caminho senão dedicarem-se à produção de artigos que respeitem todas as práticas ambientais e de trabalho ético.

Durante o período de pandemia, uma quantidade avultada de boutiques viu-se obrigada a fechar as portas. De forma a apoiar os pequenos negócios, a FARFETCH desenvolveu o projeto *#supportboutiques* cujo objetivo passou por ajudar as lojas parceiras que tiveram de encerrar as suas lojas físicas. Ofereceu apoio logístico e armazenamento, ou seja, apoiou na movimentação de stock das

lojas para os armazéns quando se detetaram constrangimentos nas cadeias de abastecimento.

“Durante este projeto a prioridade é apoiar a nossa comunidade de proprietários de lojas e marcas que vendem na FARFETCH. É um balão de oxigénio, neste momento, que nós lhes podemos proporcionar”

José Neves, CEO da empresa FARFETCH durante uma reunião interna

Entre os clientes, há uma compreensão cada vez maior dos benefícios sustentáveis de prolongar a vida útil de seus artigos de moda para reduzir o número de peças que acabam nos aterros.

Também no grupo FERPINTA, cada vez mais são os próprios clientes que tentam alertar para práticas de consumos não sustentáveis. No Grupo Vila Baleira, certamente o conceito de sustentabilidade é encarado como um fim e parte integrante da prosperidade do negócio.

“Há cerca de 5 anos começamos a perceber a extensão dos consumos exagerado destes materiais não recicláveis. (...) Nós consumimos em média 15 mil garrafas de plástico por ano de litro e meio e o consumo de plástico aqui no hotel é brutal. Compramos um conjunto de garrafas à empresa Pegada Verde, personalizadas e vendemos. Claro que não resolve inteiramente o problema, mas conseguimos reduzir para cerca de 2/3 o consumo de garrafas de água de plástico. Os próprios clientes chamam-nos à atenção se tivermos muitas garrafas de plástico disponíveis.”

Carlos Ornelas, Diretor Geral do Grupo Vila Baleira

No caso da empresa HERCULANO, a obrigatoriedade de investigar novas tecnologias e hábitos mais sustentáveis impôs-se não só pela necessidade de continuidade do negócio, mas também pelo pedido dos clientes. Um caso claro que a necessidade de procurar equipamentos e processos mais sustentáveis levam a que para a empresa represente uma fonte de inovação.

“Numa outra vertente, e isso é bastante importante do ponto de vista da nossa intervenção no mundo atual, é a agricultura 4.0. Nós como trabalhamos muito com a fertilização orgânica, que cada vez surge mais (...) Ou seja, estamos a aproveitar os dejetos dos animais, neste caso, das vacas, para adubar terrenos, diminuindo ao máximo os químicos. Temos entrado em vários projetos de valorização do chorume que é algo que na nossa zona - metade da europa para o sul- não é muito utilizado, nós aqui em Portugal maior parte do chorume e estrume dos animais é algo que o agricultor deita fora e não aproveita para a agricultura. Há muita falta de formação e por isso os agricultores como não sabem com que estão a adubar a terra para além do estrume colocam também os químicos que na maior parte das vezes não é necessário. E por isso, temos entrado em vários projetos, nomeadamente na análise deste chorume para o agricultor saber o que deita e onde e como controla as quantidades. (...) O construtor tem que disponibilizar algum investimento nestas áreas para podermos criar novas tecnologias que os nossos clientes ainda não sabem que querem. (...) Já sentimos alguma pressão por parte dos nossos clientes. Não tanto no âmbito nacional, mas clientes internacionais que já têm outro tipo de preocupações. Sentimos também que vários governos estão a dar incentivos a novas tecnologias, e muitas vezes também nos pedem opinião o que faz com que tenhamos que arranjar soluções para esta agricultura 4.0.”

José Mendes, Gestor de Operações da empresa HERCULANO

5.4 Fornecedores

De um ponto de vista dos fornecedores, e de forma a incorporarem desde início as medidas de responsabilidade social e corporativa, tanto a FERPINTA como a FARFETCH levam a cabo uma análise detalhada dos seus fornecedores.

Na FARFETCH, a equipa de procurement procura implementar algumas práticas que possam ser úteis para a identificação de fornecedores adequados. Em parceria com a EcoVadis, uma plataforma de verificação de cumprimento de requisitos legais e outros, é um serviço externo à FARFETCH que permite garantir que a sua cadeia de valor, no caso dos fornecedores cumprem os requisitos legais. Estão a ser desenvolvidas medidas não só com parceiros estratégicos, mas também internas, como por exemplo, a existência de cláusulas em contratos.

“(...) Faz-nos garantir que os nossos fornecedores estão a cumprir no mínimo os requisitos legais, as questões da escravatura, algumas questões de direitos laborais em diversos países, e diminui um risco elevado para a FARFETCH que é uma marca em si. Este foi talvez o primeiro projeto de grandes dimensões em que foram convidados os nossos fornecedores com 80% do nosso volume de faturação.”

Joana Catarina Santos, Procurement Operations Manager na empresa FARFETCH

De forma a terem um papel mais ativo na aplicação das medidas de responsabilidade social, a FARFETCH está a desenvolver um projeto cujo objetivo é incorporar fornecedores de minorias.

“Estamos a desenvolver também outro projeto ao qual chamamos ‘Procurement Inclusivo’ cujo objetivo é diversificar a cadeia de valor ao utilizar fornecedores de minorias. Nestes casos, estamos a fazer este projeto em Portugal, UK, e no US e vamos ter o apoio de associações de empresas de minorias, que vão analisar os nossos fornecedores e vão-nos dar outras soluções de fornecedores de minorias”

Joana Catarina Santos, Procurement Operations Manager na empresa FARFETCH

No Grupo Vila Baleira há uma consciencialização na busca por fornecedores que adotem uma visão sustentável como base da cadeia de serviços.

“(...) Por exemplo, o nosso papel Renova Green, é reciclado. Tudo o que sejam fornecedores de televisão optamos pela LG muito por terem certificados isso, por isso, tentamos ao máximo escolher fornecedores conscientes e com uma visão sustentável. (...)”

Carlos Ornelas, Diretor Geral do Grupo Vila Baleira

6. Discussão dos Resultados

As expectativas sobre as responsabilidades sociais e ambientais de uma empresa aumentaram nos últimos anos, e de tal forma, que os intervenientes internos e externos foram pressionados a alterar os seus comportamentos.

Maior parte das empresas estão agora envolvidas em pelo menos uma atividade socialmente responsável. Os novos problemas do mundo atual levaram a uma mudança drástica na alteração dos métodos de produção como de iniciativas filantrópicas. Além de poderem ser atividades marcantes, empreender com ações de responsabilidade social e ambiental tornou-se uma necessidade real para que as empresas possam competir no mercado e ganhar aprovação dos clientes. As organizações estão, atualmente, a atentar nos rankings, padrões globais e iniciativas de responsabilidade social corporativa proativas.

Com a análise às duas empresas, ambas parecem seguir o conceito da 'Triple Bottom Line' proposto por Elkington. A pressão para cumprir com os valores sociais e ambientais interligados com os económicos aumentou drasticamente não só na indústria da moda como também na metalúrgica, hoteleira, entre outras e exigem uma maior transparência das suas operações com os seus clientes.

Cada vez mais os clientes necessitam de provas que comprovem o compromisso com as questões de sustentabilidade ou através de documentos oficiais ou de demonstrações públicas dos atos.

Principalmente no Grupo FERPINTA, quase todas as empresas têm em comum a pouca visibilidade mediática das suas ações. Apesar da pouca presença a nível das redes sociais, têm nos respetivos sites uma área dedicada à política ambiental. De acordo com as entrevistas, há uma intenção de melhoria contínua no desenvolvimento destas áreas.

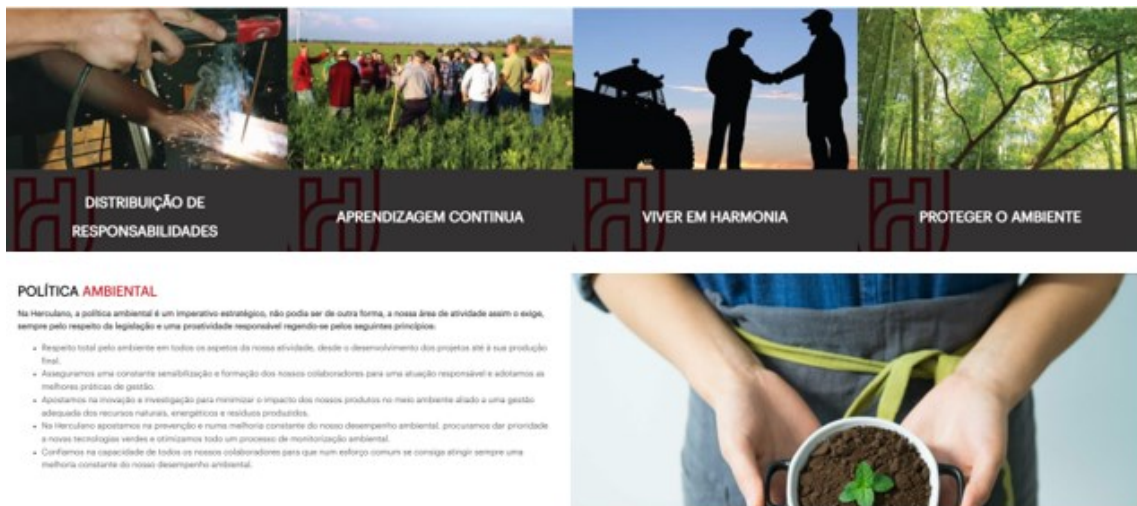


Figura 4: Áreas do site da Herculano no qual há menções ao Ambiente



Figura 5: Área do site do Grupo Vila Baleira reservada à sustentabilidade

Relativamente às políticas de responsabilidade social ambas as empresas têm bastante consciência tanto ambiental como social. Tanto a FARFETCH como a FERPINTA desenvolvem ações sociais não ligadas ao seu core business pouco mediáticas. No Grupo Vila Baleira, apesar de executarem várias ações ambientais e serem detentores de vários galardões como o da Bandeira Azul (ANEXO IV) não publicitados, nas suas redes sociais Instagram houve alusão a duas atividades.



Figura 6: Alusão às parcerias sustentáveis com os seus fornecedores nas redes sociais do Hotel Vila Baleira



Figura 7: Alusão a práticas ambientais com os clientes e escolas da região nas redes sociais do Hotel Vila Baleira

Já políticas implementadas relacionadas com o modelo de negócios da empresa que tenham impacto no resultado final de vendas a FARFETCH apresenta uma força mediática bastante maior do que a FERPINTA.

Com esta análise às duas empresas é notável que para a aplicação destas medidas de responsabilidade social corporativa é feita uma análise ao trade-off entre o benefício ambiental ou social de adotar a medida e o benefício económico de a adotar. Por mais incentivos que existam para as empresas adotarem políticas de responsabilidade social corporativa, a análise da medida social/ambiental *versus* custo está sempre presente. O que de certa forma nos leva a concluir que se não houver qualquer tipo de incentivo financeiro para as empresas a

probabilidade das mesmas adotarem estas políticas de responsabilidade social corporativa seriam escassas.

Apesar de notavelmente diferentes, ambas as empresas trabalham para um aumento dos lucros, mas ao mesmo tempo tentam causar impacto nas pessoas e no meio ambiente.

“Na minha opinião tanto o económico como o sustentável têm de ser analisados ao mesmo tempo. Felizmente, acho que metade das questões ambientais forem vistas de um bom prisma económico, compensam. Apesar de ser investimentos avultados, acho que conseguimos justificar os custos. Se começarmos a olhar, por exemplo, para a maneira como produzimos as coisas para conseguir entregar ao cliente com opcionais o mais rápido possível e para irmos ao encontro disto temos de adotar medidas felizmente amigas do ambiente.”

José Mendes, Gestor de Operações da empresa HERCULANO

“Eu acho que a questão da sustentabilidade é um dos valores da empresa e porque também os principais clientes valorizam muito. Faz parte da estratégia da empresa.”

Joana Catarina Santos, Procurement Operations Manager na empresa FARFETCH

As diferentes posições geográficas afetam também a implementação destas medidas, as regulamentações e requisitos legais são diferentes o que faz com que as firmas adotem estas políticas por vontade própria muitas vezes ficando em desvantagem para com a concorrência.

“Infelizmente, em África quem adota estas medidas acaba por ficar em desvantagem em relação à concorrência. Nós a nível de responsabilidade social

e ambiental estamos acima da média, mas a nossa concorrência não está e acaba por ficar em vantagem porque acaba por poupar e não ter tantos custos.”

José Lei, Diretor da Empresa FERPINTA Angola

Ambas as empresas, por serem internacionais, demonstram preocupação na adoção de políticas de responsabilidade social corporativa pois são as que recebem mais atenção mediática.

“(...) Por enquanto ainda não (canalizamos estas ações em termos mediáticos). A partir deste ano vamos começar a fazer isso. (...) Queremos mostrar que temos posição social. Não era uma política da FERPINTA antes do Abraço de Ferro fazê-lo. Já é assim há muito tempo, é raro saber-se que a FERPINTA apoia causas sociais, mas a verdade é que a empresa apoia ‘n’ causas sociais. (...) vamos aproveitar agora os 50 anos da empresa e estamos a colaborar com uma agência de marketing para nos criar um pitch para promover estas ações. É importante começar a passar esta mensagem (...) O objetivo não é a FERPINTA ser a empresa solidária, mas saber que uma empresa da dimensão da FERPINTA se preocupa com ações solidárias.”

Ricardo Ribeiro, Gestor de Operações da empresa FERPINTA Moçambique

É importante integrar a sustentabilidade como uma estratégia de longo prazo, no entanto, não deixa de ser um risco para as empresas internacionais pois os investimentos ambientais não são muitas vezes facilmente revertidos.

A partir dos dados recolhidos é evidente como a adoção das medidas sociais corporativas representa um diálogo constante nas duas empresas. O papel do gestor de operações é fulcral pois permite alinhar a visão de todo o negócio e departamentos. São especialmente importantes, como no caso da FERPINTA

Angola e Moçambique, quando lidamos com realidades diferentes pois uma medida em Portugal pode não fazer sentido em Moçambique.

“Acredito que eu tenho alguma coisa que ele (Gestor de operações de Angola) não tem, porque já está em Angola há muito tempo e já está muito formatado. E ele tem outras tantas que eu não tenho porque já conhece o meio. Por isso todo este tipo de ações é delineado com ele, por exemplo, a situação das bolsas eu sugeri, mas depois em conjunto com ele tentamos perceber de que forma iríamos implementar e se se adaptava”

José Lei, Diretor da Empresa FERPINTA Angola

“(...) Operações está lá para viabilizar e para consolidar, mas sempre em parceria com outros departamentos (...)”

Ricardo Ribeiro, Gestor de Operações da Empresa FERPINTA Moçambique

De forma a continuar a adotar este tipo de políticas e a superar os desafios, as empresas podem: 1) explorar uma vasta gama de fornecedores de forma a obterem uma melhor qualidade dos materiais que dispõem, no caso da FARFETCH trabalhar não só com boutiques com produtos de moda sustentáveis como fornecedores internos que pertençam a uma minoria e que disponibilizem materiais sustentáveis. 2) Adaptar a sua estratégia e tornar o compromisso com a sustentabilidade uma característica intrínseca à empresa. No caso da FERPINTA com a alteração de equipamentos e layouts nas fábricas assim como com a aquisição de novos projetos, implementar estas medidas desde o início. 3) Tentar equilibrar objetivos de curto com os de longo prazo, por exemplo, seguindo o conceito de ‘Triple Bottom Line’ que permite que as empresas

equilibrem as suas atividades financeiras com os compromissos ambientais e sociais e, por fim, 4) Aumentar a consciencialização dos clientes.

A aplicação destas medidas de responsabilidade social corporativa é uma tarefa árdua especialmente conseguir equilibrá-las com a maximização do lucro das empresas.

7. Conclusão

O objetivo desta pesquisa foi avaliar a aplicação de medidas de responsabilidade social corporativa nas empresas. Foram alvo da análise duas empresas internacionais, a FARFETCH e a FERPINTA, na qual foi avaliada a incorporação destas políticas e de que forma são capazes de equilibrar a sua performance financeira com o seu compromisso para com aspetos sociais e ambientalmente sustentáveis.

Para ambas as empresas, o conceito de sustentabilidade e a adoção das medidas de responsabilidade social corporativa são encarados parte integrante do seu desenvolvimento.

Para além da análise feita foram também sugeridas algumas soluções cujo as empresas poderão implementar no seu futuro.

No entanto, esta tese enfrenta algumas limitações. Em primeiro lugar, o estudo concentra-se em apenas em dois grupos de empresas. Os resultados teriam de ser testados e observados num maior número de firmas.

Para além disso, ambas as empresas, apesar de operarem internacionalmente, são de origem portuguesa, ambos os CEO's são de nacionalidade portuguesa, o que de certa forma pode moldar a cultura, valores e percurso.

Um próximo passo poderia ser a observação da aplicação destas medidas em empresas com origem ou cujo os CEO's fossem de outros países de forma a analisar se há algum tipo de impacto na implementação destas políticas e de que

forma podem as empresas continuar competitivas no mercado ao adotarem estas medidas.

Bibliografia

- Amit, Srivastava, K., Dr Anviti Gupta, Dr Reeta Singh, & Akansha Abhi Srivastava. (2017). *Corporate Social Responsibility (A Literature Review)*.
- Achabou, M. A., & Dekhili, S. (2013). Luxury and sustainable development: Is there a match? *Journal of Business Research*, 66(10), 1896–1903.
- Farfetch (2019), Positively Farfetch. [Online] Disponível em <https://www.farfetch.com/uk/stories/positively-farfetch.aspx> [Acesso 29 janeiro 2022].
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting The S Back In Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 28.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of management Review*, 20(4), 874-907
- Banks, L. (2018, dezembro). What does luxury mean now? BBC
- Birkinshaw, J., Brannen, M. Y., & Tung, R. L. (2011). From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 573–581.
- Clarkson, M. B. E., 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), pp. 92-117.
- Elkington, J., 2004. Enter the Triple Bottom Line. In: A. Henriques & J. Richardson, eds. *The triple bottom line, does it all add up? :Assessing the sustainability of business and CSR*. London: Earthscan, pp. 1-16.
- Kapferer, J.-N. (1998). Why are we seduced by luxury brands? *Journal of Brand Management*, 6(1), 44–49.

- Kapferer, J.-N. (2010). All that Glitters is not Green: The challenge of sustainable luxury. 7
- Kapferer, J.-N. (2013). The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands. *Choice Reviews Online*, 50(07), 50-3944-50-3944.
- Farfetch (2019), Positively Farfetch – Conscious Luxury Trends. [Online] Disponível em <https://stories.farfetch.com/consciousluxurytrends/> [Acesso 30 Janeiro 2022].
- Farfetch (2019), Positively Farfetch – Conscious Luxury Trends. [Online] Disponível em <https://stories.farfetch.com/consciousluxurytrends/mobilized-into-action> [Acesso 30 Janeiro 2022].
- Farfetch (2019), Positively Farfetch – Conscious Luxury Trends. [Online] Disponível em <https://stories.farfetch.com/consciousluxurytrends/mobilized-into-action> [Acesso 30 Janeiro 2022].
- Kapferer, J.-N., & Michaut-Denizeau, A. (2014). Is luxury compatible with sustainability? Luxury consumers' viewpoint. *Journal of Brand Management*, 21(1), 1-22.
- Ferpinta (2010a) Responsabilidade Social [Online] Disponível em <http://ferpinta.pt/index.php?cat=11> [Acesso 1 Fevereiro 2022].
- Herculano (2011) Responsabilidade Social e Ambiental [Online] Disponível em <https://herculano.pt/> [Acesso 3 de Fevereiro 2022].
- Harrison, J. S. & Freeman, R. E., 1999. Stakeholders Social Responsibility, And Performance: Empirical Evidence And Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), pp. 479-485.
- Kenton, W. (2019). How There Can Be Three Bottom Lines.
- Henriques, I. & Sadorsky, P., 1996. The Determinants of an Environmentally Responsive Firm: An Empirical Approach. *Journal Of Environmental Economics & Management*, 30(3), pp. 381-395.

- Kolk, A., & Pinkse, J. (2008). A perspective on multinational enterprises and climate change: Learning from “an inconvenient truth”? *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1359–1378.
- Kolk, & Van Tulder, R. (2010). *International Business, Corporate Social Responsibility Development*. 14
- Kozlowski, A., Searcy, C., & Bardecki, M. (2015). Corporate sustainability reporting in the apparel industry: An analysis of indicators disclosed. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(3), 377–397
- Shen, D., Richards, J., & Liu, F. (2013). Consumers’ awareness of sustainable fashion. 14.
- Hediger, W. (1999). Reconciling “weak” and “strong” sustainability. *International journal of social economics*, 26(7/8/9), 1120-1144.
- Held, M. (2001). Sustainable development from a temporal perspective. *Time & Society*, 10(2-3), 351-366.

Anexos -

Anexo I – Programa de Gestão Ambiental Hotel Vila Baleira 2022

Programa de Gestão Ambiental
Hotel Vila Baleira 2022

Tema (situação a melhorar)	Objectivo (s) a atingir	Meta	Actividades/ Acção	Recursos	Calendário	Avaliação da actividade/ Acção
ÁGUA	Diminuir o consumo de água no Hotel	Reduzir 10% do consumo de água no hotel; colocar redutores de caudal em 50% dos quartos; sensibilizar 60% dos colaboradores para necessidade de redução do consumo de água	Realizar uma acção de sensibilização para os colaboradores	Colaboradores, nova administração e comité ambiental	Maio	Indicador de concreterização; número de colaboradores que assistiram à acção; grau de satisfação.
			Colocar redutores nas torneiras dos quartos	Manutenção	Ao longo do ano	Número e redutores colocados
			Controlar a hora de rega e o desperdício de água de rega dos jardins	Jardineiros	Ao longo do ano	Grelha de registo: número de vezes que ocorreu desperdício de água durante a rega
			Instalação de contadores de água para controlar a rega dos jardins e apartamentos	Manutenção	Em curso	Quantidade de contadores instalados
ENERGIA	Diminuir o consumo de energia no Hotel	Reduzir 10% do consumo global de energia (gás e electricidade)	Substituir qualquer lâmpada fundida por uma LED	Manutenção	Ao longo do ano	N.º de lâmpadas de LED colocadas
			Regular de forma mais eficaz a iluminação nos locais públicos	Manutenção	Ao longo do ano	Análise de dados
			Controlar a iluminação dos quartos após a limpeza	Funcionários de limpeza de quartos e governantas	Ao longo do ano	Grelha de registo; n.º de falhas detetadas

Programa de Gestão Ambiental Hotel Vila Baleira 2022						
Tema (situação a melhorar)	Objectivo (s) a atingir	Meta	Actividades/ Acção	Recursos	Calendário	Avaliação da actividade/ Acção
RESIDUOS (EXAGERO DE CONSUMO DE PLÁSTICO NO HOTEL)	Redução de garrafas de plástico; redução das palhinhas de plástico, Redução dos pratos de plástico, Redução dos talheres de plástico, Redução de copos de plástico, Redução das palhetas de plástico	Redução de 15 000 garrafas de plástico; redução consumo total de palhinhas, palhetas de café, pratos e talheres de plástico. Reduzir o consumo dos plásticos sem aumentar o custo global com as novas aquisições.	Realizar uma acção de sensibilização	Colaboradores e comité ambiental	Maio	N.º de colaboradores que assistiram à acção; grau de satisfação
			Monitorizar a separação do resíduos nas diferentes à áreas	Comité ambiental	Mensalmente	Grelha de registo; n.º de falhas detetadas
			Construção de mobiliário/ jogos com recurso a reutilização de paletes e garrafas de plástico para o Kids Club	Animação	Ao longo do ano	Registo fotográfico
			Aquisição de 500 garrafas de litro para enchimento de água nas fontes disponíveis no hotel	Gestão / Deptº F&B	Ao longo do ano	Consumo de nº de garrafas plástico
			Aquisição de palhinhas de papel disponíveis para o cliente que as solicitam	Gestão / Deptº F&B	Ao longo do ano	Quantidade de palhinhas de papel utilizadas
			Aquisição de pratos de cana de açúcar	Gestão / Deptº F&B	Ao longo do ano	Quantidade de pratos de cana de açúcar utilizados
			Aquisição de talheres de bambu	Gestão / Deptº F&B	Ao longo do ano	Quantidade de talheres de bambu utilizados
			Aquisição de copos de cana açúcar	Gestão / Deptº F&B	Ao longo do ano	Quantidade de pratos de cana de açúcar utilizados
			Aquisição de palhetas para adoçar de bambu	Gestão / Deptº F&B	Ao longo do ano	Quantidade palhetas para adoçar de bambu utilizados
JARDINS	Dar a conhecer as espécies endémicas (plantas) que fazem parte do jardim	Identificar 20 plantas do jardim (10 endémicas); colocar placas de identificação de 40 plantas de jardim; criar uma horta em modo de produção biológica	Colocar placas de identificação nas plantas do jardim	Empresa Externa, Jardineiros	Ao longo do ano	nº de placas colocadas
			Plantar ervas aromáticas e outras na horta	Jardineiro/ Chefe de Cozinha	Ao longo do ano	Reportagem fotográfica: antes, durante e na altura da recolha dos produtos
			Colocar placas de identificação na horta	Jardineiro/ Chefe de Cozinha	Ao longo do ano	N,º de plantas da horta identificadas

Anexo II – Política Ambiental do Hotel Vila Baleira

Política Ambiental

O **Hotel Vila Baleira** está consciente que em comunidade, todos podemos contribuir para um futuro sustentável associando a consciencialização ambiental como parte integrante da responsabilidade social.

O desempenho ambiental das nossas atividades é parte integrante da nossa responsabilidade corporativa e que é imprescindível promover a preservação do ambiente.

O **Hotel Vila Baleira** está empenhado na harmonização do desenvolvimento social e económico, juntamente com a proteção ambiental, de forma a desenvolver um turismo sustentável e responsável.

Temos uma preocupação contínua para que a nossa empresa seja uma empresa sustentável, com uma nova abordagem ao nível dos negócios, em que são considerados fatores essenciais tais como: a otimização do uso de recursos naturais e a redução dos impactos no que concerne ao ambiente; a inclusão social e o respeito pela diversidade cultural e o interesse de todos os envolvidos, mantendo sempre uma atitude de cooperação e diálogo com a comunidade.

Posto isto, o Hotel Vila Baleira compromete-se a caminhar de mãos dadas com o progresso tendo sempre em vista um turismo sustentável de acordo com os seguintes princípios:

HOTEL VILA BALEIRA

O nosso compromisso para um futuro sustentável

- **Cumprir** a legislação e regulamentação ambiental;
- **Reduzir** a quantidade de resíduos e promover a reciclagem e reutilização dos mesmos;
- **Reduzir** os consumos energéticos e **minimizar** os gastos de água;
- **Usufruir** de uma forma **racional e eficiente** os recursos naturais e sustentáveis;
- Assumir o compromisso de **compras sustentáveis**.
- Salvarguardar os **direitos humanos**;
- **Promover** o envolvimento local fomentando o emprego, integrando os jovens na vida ativa por meios de estágios e apoiar iniciativas locais;
- **Proteger** as crianças de qualquer tipo de abusos e não contratar menores;
- **Garantir a segurança** dos nossos clientes e colaboradores através da estreita colaboração com autoridades locais, reportando qualquer atividade suspeita na área ambiental e social.
- **Cooperar** a nível da sociedade realizando parcerias a nível social e ambiental;
- Cooperar e **ajudar** a comunidade local;
- **Ajudar** comerciantes locais promovendo a economia regional;
- **Dar** a conhecer à população local as iniciativas do hotel integrando a comunidade nas mesmas.

Responsabilidade Social

- Cumprir a **legislação laboral**;
- **Promover a comunicação** entre colaboradores do Resort enquanto equipa;
- Dar a conhecer a todos os colaboradores a nossa **Política Sustentável**;
- **Sensibilizar** os nossos colaboradores para as ações de responsabilidade social e ambiental fazendo-os parte integrante das iniciativas do hotel;
- **Proporcionar** um melhor conhecimento aos nossos colaboradores através de formação contínua;
- **Melhorar** a qualidade de trabalho através de um sistema de incentivos aos nossos colaboradores.

Responsabilidade Interna

- **Promover e consciencializar** a nossa Política Sustentável junto dos clientes do Hotel;
- **Informar e promover** aos nossos clientes todas as ações e resultados alcançados a nível ambiental;
- **Integrar** os clientes nas iniciativas do Hotel aos níveis social e ambiental;
- **Incentivar** o cliente a ajudar, sensibilizando-os sobre as questões ambientais e sociais;
- **Manter a qualidade** de serviço aos nossos clientes.

Anexo III – Política de Responsabilidade Social do Hotel Vila Baleira

Política de Responsabilidade Social

O Hotel Vila Baleira compromete-se a contribuir continuamente para o desenvolvimento integrado no meio onde se encontra inserido, sustentado num envolvimento AMBIENTAL, SOCIAL, ECONÓMICO E SOLIDÁRIO com a comunidade.

Contribuímos para a melhoria da qualidade da vida das populações, maior satisfação destas, com a realização de diversas ações e iniciativas de apoio à comunidade, especialmente relevante no atual contexto económico.

Assumimos os compromissos inerentes aos deveres sociais que possuímos como empresa.

Potenciamos a economia local

Possibilitamos e estimulamos o emprego a locais.

Escolhemos, sempre que possível, fornecedores locais devidamente certificados e qualificados.

Abrimos oportunidades de negócio aos artesãos locais, através de uma informação de promoção cultural local dos mesmos, junto dos nossos clientes.

Disponibilizamos aos artesãos locais um espaço no interior do Hotel Vila Baleira para desenvolver os seus negócios.

Somos solidários

Trabalhamos em conjunto com a Fundação Gil.

Disponibilizamos o acesso gratuito das nossas piscinas aos alunos do Centro de Atividades Ocupacionais (CAO) do Porto Santo.

Preocupamo-nos com os nossos colaboradores

Reeducamos, envolvemos e sensibilizamos os nossos colaboradores no âmbito da responsabilidade social.

Protegemos a sua saúde e segurança.

Investimos em melhores condições de trabalho.

Promovemos o seu desenvolvimento profissional e competências.

Tratamos todas as pessoas de igual modo.

Fomentamos e reforçamos a comunicação e relação com o cliente

Disponibilizamos diversas informações aos nossos clientes sobre as nossas ações ambientais.

Envolvemos os nossos clientes em atividades de sensibilização ambiental.

Angariamos donativos dos clientes para apoiar a Fundação Gil.

Protegemos o ambiente

Cumprimos a legislação em vigor.

Reciclamos, reutilizamos e reduzimos os resíduos produzidos.

Sensibilizamos para a educação ambiental e necessidade de proteção das dunas litorais, limpeza do areal e mar na praia do Cabeço da Ponta.

Atuamos de forma a minimizar os impactos no ambiente.

Anexo IV – Candidatura Associação Bandeira Azul da Europa Europa Hotel Vila Baleira

15/02/22, 14:35

Associação Bandeira Azul da Europa



Gestor do Espaço Profissional da Green Key

Candidatura de Estabelecimentos - Edição 2021

Lista de Estabelecimentos nesta Candidatura

Estabelecimento	Tipo	Local
Vila Baleira - Porto Santo	Hotel	Porto Santo

CrITÉrios

I - Gestão Ambiental

I.1 (0 - Critério Obrigatório)

A gestão de topo deve estar envolvida e designar um gestor ambiental que integre o staff do estabelecimento.

I.2 (0 - Critério Obrigatório)

O estabelecimento deve definir uma política ambiental.

Política Ambiental 2021.pdf (70.2 kB)

I.3 (0 - Critério Obrigatório)

O estabelecimento deve definir um plano de aço anual e objetivos para a melhoria contínua.

PGA-Vila Baleira 2021.pdf (420.2 kB)

I.4 (0 - Critério Obrigatório)

Toda a documentao relativa  implementao dos critérios Green Key é organizada numa pasta acessível para consulta.

I.5 (0 - Critério Obrigatório)

O gestor ambiental deve assegurar a revisão anual da implementao dos critérios Green Key.

I.6 (0 - Critério Obrigatório)

O estabelecimento deve colaborar com entidades relevantes na comunidade que promovam o desenvolvimento sustentável.

I.7 (0 - Critério Guia)

O estabelecimento monitoriza a sua pegada carbnica através de uma ferramenta/calculadora de CO2 reconhecda.

II - Envolvimento dos colaboradores

II.1 (0 - Critério Obrigatório)

A gestão de topo deve assegurar reuniões regulares com a equipa de topo a apresentar as iniciativas ambientais.

<https://greenkey.abae.pt/plataforma/index.php?p=candidaturas&y=2021&id=67>

1/10

II.2 (O - Critério Obrigatório)

O gestor ambiental deve participar em reuniões com a gestão de topo para apresentar o trabalho desenvolvido na área da sustentabilidade.

II.3 (O - Critério Obrigatório)

O gestor ambiental e outros colaboradores devem receber formação na área da sustentabilidade.

II.4 (O - Critério Obrigatório)

O gestor ambiental deve assegurar que todos os colaboradores tomam conhecimento dos objetivos e metas ambientais definidas pelo estabelecimento.

II.5 (O - Critério Obrigatório)

Os colaboradores do serviço de limpeza devem conhecer e implementar os procedimentos relativos à mudança de atalhados.

III - Informação aos Clientes**III.1 (O - Critério Obrigatório)**

O galardão Green Key deve ser colocado num lugar de destaque.

Diploma Green key 2020.jpg (1.6 MB)

III.2 (O - Critério Obrigatório)

A informação e material sobre o "Green Key" devem estar bem visíveis e acessíveis aos clientes.

III.3 (O - Critério Obrigatório)

Devem ser apresentadas informações sobre Ambiente e sobre o Green Key no site do estabelecimento.

Info Green Key- página de internet.png (557.9 kB)

III.4 (O - Critério Obrigatório)

O estabelecimento deve promover e informar os clientes sobre as boas práticas ambientais, assim como incentivar a participação em iniciativas ambientais.

III.5 (O - Critério Obrigatório)

Os colaboradores da receção devem estar preparados para dar qualquer informação sobre o programa Green Key e as atividades ambientais organizadas pelo estabelecimento.

III.6 (O - Critério Obrigatório)

O estabelecimento deve estar apto a informar os clientes sobre os transportes públicos, percursos pedestres e ciclovias disponíveis.

III.7 (O - Critério Obrigatório)

Informação e instruções sobre a poupança de água e energia devem estar visíveis para os clientes.

III.8 (G - Critério Guia)

Um questionário sobre o desempenho ambiental e/ou socio-cultural do estabelecimento é disponibilizado aos clientes.

Questionários de clientes.pdf (62.4 kB)

IV - Água**IV.1 (O - Critério Obrigatório)**

O consumo de água deve ser registado, pelo menos, uma vez por mês.

IV.2 (O - Critério Obrigatório)

Os novos autoclismos não devem utilizar mais de 6 litros de água por descarga.

IV.3 (O - Critério Obrigatório)

Os colaboradores do serviço de limpeza devem monitorizar regularmente eventuais fugas de água.

IV.4 (O - Critério Obrigatório)

O fluxo de água em, pelo menos, 75% dos chuveiros dos quartos não deve exceder os 9 litros por minuto.

IV.5 (O - Critério Obrigatório)

O fluxo de água em, pelo menos, 75% das torneiras dos quartos não deve exceder os 8 litros por minuto.

IV.6 (O - Critério Obrigatório)

Os urinóis das áreas públicas do estabelecimento devem ser equipados com sensor e/ou sistema de poupança de água.

IV.7 (O - Critério Obrigatório)

As novas máquinas de lavar loiça não devem consumir mais de 3,5 litros de água por ciclo.

IV.8 (O - Critério Obrigatório)

Próximo das máquinas de lavar devem existir instruções para poupança de água e energia.

Info máquina de lavar loiça.JPG (1.8 MB)

IV.9 (O - Critério Obrigatório)

Todas as águas residuais devem ser tratadas de acordo com a legislação nacional e local.

IV.10 (G - Critério Guia)

As novas máquinas de lavar loiça e roupa não devem ser equipamentos do tipo doméstico convencional.

IV.11 (G - Critério Guia)

Foram instalados contadores de água nas áreas com maior consumo de água.

IV.12 (G - Critério Guia)

O fluxo de água das torneiras em áreas públicas não excede os 6 litros por minuto.

IV.13 (G - Critério Guia)

As águas residuais são reutilizadas (após tratamento).

IV.14 (G - Critério Guia)

A água da chuva é recolhida e utilizada nos autoclismos ou noutros fins adequados.

IV.15 (G - Critério Guia)

Em caso de substituições de autoclismos, estes devem ser de descarga seletiva 3/6 litros.

IV.16 (O - Critério Obrigatório)

As piscinas cumprem com a legislação nacional em termos de qualidade de água, saúde e segurança.

IV.17 (G - Critério Guia)

As piscinas são cobertas ou possuem outros sistemas no sentido de limitar a evaporação.

IV.18 (G - Critério Guia)

São realizadas avaliações regulares às piscinas para despistar eventuais fugas.

V - Higiene e Limpezas**V.1 (O - Critério Obrigatório)**

Nos quartos devem existir informações/sinais que a mudança de toalhas e/ou lençóis só é realizada quando solicitada.

Info sobre troca de toalhas.JPG (1.5 MB)

V.2 (O - Critério Obrigatório)

Os novos produtos de limpeza de uso diário devem ser reconhecidos com certificado ambiental ou não contêm agentes químicos referidos na "lista negra" Green Key.

Fatura produtos limpeza 2020.pdf (110.3 kB)

V.3 (O - Critério Obrigatório)

Os produtos de desinfecção só são usados quando estritamente necessário e de acordo com as normas legais de higiene e segurança.

V.4 (O - Critério Obrigatório)

As novas toalhas/lençóis de papel e o papel higiénico são feitos de papel branqueado sem cloro, ou reconhecidos por um certificado ambiental.

Fatura papel 2020.pdf (93 kB)

V.5 (G - Critério Guia)

O estabelecimento utiliza detergentes para a loiça e roupa com certificado ambiental.

V.6 (G - Critério Guia)

Nas limpezas são usados panos de fibra para reduzir o uso de água e de químicos.

V.7 (G - Critério Guia)

O estabelecimento evita o uso de sprays com fragrância ou perfumes no processo de lavagem e limpeza.

VI - Resíduos**VI.1 (O - Critério Obrigatório)**

No estabelecimento deve ser realizada a separação dos resíduos, com um mínimo de 3 categorias, e de acordo com a legislação nacional.

VI.2 (O - Critério Obrigatório)

Os resíduos produzidos devem ser encaminhados corretamente pelos sistemas locais de recolha, por uma entidade privada ou pelo estabelecimento.

VI.3 (O - Critério Obrigatório)

Se as autoridades locais de gestão de resíduos não recolhem os resíduos nas proximidades do estabelecimento, este terá de assegurar o armazenamento e encaminhamento seguro para um local apropriado que trate os resíduos sólidos urbanos.

VI.4 (O - Critério Obrigatório)

Instruções simples e perceptíveis sobre a separação correta dos resíduos devem estar disponíveis para os colaboradores.

Info contentores.JPG (1.9 MB)

VI.5 (O - Critério Obrigatório)

As novas bombas e sistemas de refrigeração não utilizam como gás refrigerante o CFC ou HCFC. Todos os resíduos deste tipo de equipamentos são encaminhados para entidades licenciadas e em conformidade com a legislação nacional.

VI.6 (O - Critério Obrigatório)

A louça descartável, se for necessária, só deve ser utilizada nas áreas da piscina, do spa e ginásio, em certos eventos e em conexão com o serviço de take-away.

VI.7 (O - Critério Obrigatório)

As substâncias químicas sólidas e líquidas devem ser armazenadas em depósitos separados de modo a evitar fugas e consequente contaminação do Ambiente.

VI.8 (O - Critério Obrigatório)

Os resíduos químicos, sólidos e líquidos, são encaminhados em segurança para uma entidade licenciada.

VI.9 (O - Critério Obrigatório)

Cada casa de banho tem um recipiente para resíduos.

VI.10 (G - Critério Guia)

O estabelecimento regista a quantidade de resíduos e apresenta um plano de redução e/ou reutilização dos resíduos.

VI.11 (G - Critério Guia)

Os clientes têm a possibilidade de depositar os resíduos em categorias separadas e o estabelecimento deve garantir o correto encaminhamento para entidades licenciadas.

Ecopontos.JPG (3,6 MB)

VI.12 (G - Critério Guia)

Os produtos de higiene diária como champô, sabonete, etc não são embalados em doses individuais. No caso de serem utilizadas doses individuais, a embalagem deve ser reciclável ou biodegradável.

VI.13 (G - Critério Guia)

Os champôs e sabonetes disponibilizados pelo estabelecimento têm certificado ambiental.

VI.14 (G - Critério Guia)

No estabelecimento não são utilizadas embalagens individuais de manteiga, compota, etc. Se forem utilizadas, são de uso reduzido e de material reciclável.

VI.15 (G - Critério Guia)

O estabelecimento assegura o serviço de recolha e encaminhamento para reciclagem dos resíduos com fornecedores específicos.

VI.16 (G - Critério Guia)

O estabelecimento, caso tenha necessidade de utilizar louça descartável, dá preferência a material biodegradável.

VI.17 (G - Critério Guia)

Os resíduos orgânicos são compostados.

VII - Energia**VII.1 (O - Critério Obrigatório)**

Os consumos totais de energia devem ser registados pelo menos uma vez por mês.

VII.2 (O - Critério Obrigatório)

Os sistemas de controlo do aquecimento e ar condicionado devem ser aplicados conforme as temperaturas sazonais ou quando não há ocupação das instalações do estabelecimento.

VII.3 (O - Critério Obrigatório)

Pelo menos 75% das lâmpadas são de elevado rendimento energético/eficientes.

VII.4 (O - Critério Obrigatório)

Os filtros de gordura nos exaustores são limpos regularmente (pelo menos uma vez por ano).

VII.5 (O - Critério Obrigatório)

As superfícies do sistema de ventilação devem ser limpas regularmente.

VII.6 (O - Critério Obrigatório)

O sistema de ventilação é verificado pelo menos uma vez por ano e, se necessário, reparado para ser eficiente em termos energéticos.

VII.7 (O - Critério Obrigatório)

Os frigoríficos, arcos, fornos e placas de aquecimento devem ser equipados com materiais de calafetagem que garantem o isolamento eficaz.

VII.8 (O - Critério Obrigatório)

Os mini-frigoríficos recentemente adquiridos não devem ter um consumo de energia superior a 1 kWh/dia.

VII.9 (O - Critério Obrigatório)

Há um procedimento escrito sobre dispositivos elétricos em quartos vazios.

VII.10 (O - Critério Obrigatório)

O estabelecimento definiu uma temperatura padrão para arrefecimento e aquecimento dos quartos.

VII.11 (G - Critério Guia)

A iluminação exterior é minimizada e/ou tem sensores automáticos.

VII.12 (G - Critério Guia)

Todas as janelas têm isolamento térmico e/ou outras medidas eficientes em termos de energia, e de acordo com legislação nacional e o clima local.

VII.13 (G - Critério Guia)

O estabelecimento garante que os dispositivos elétricos utilizados nos quartos, cozinha, lavandaria, etc. são eficientes em termos energéticos.

VII.14 (G - Critério Guia)

Uma auditoria energética é realizada pelo menos uma vez a cada cinco anos.

VII.15 (G - Critério Guia)

Não são utilizados radiadores elétricos, ou outras formas de aquecimento que usem energia eléctrica.

VII.16 (G - Critério Guia)

O estabelecimento utiliza energia com certificado ambiental e/ou renovável.

VII.17 (G - Critério Guia)

Os sistemas de ventilação estão equipados com um otimizador de energia e um mecanismo de poupança de energia.

VII.18 (G - Critério Guia)

O estabelecimento dispõe de um sistema automático ou cartão-chave que desliga a iluminação e os aparelhos elétricos quando os hóspedes saem do quarto.

Sim

VII.19 (G - Critério Guia)

A iluminação dos halls de entrada e dos corredores tem sensores de movimento.

Sim

VII.20 (G - Critério Guia)

Nas áreas públicas estão instalados sistemas automáticos de iluminação eficiente.

Sim

VII.21 (G - Critério Guia)

Existem contadores separados de eletricidade e gás nas áreas de maior consumo para monitorização da energia.

Sim

VII.22 (G - Critério Guia)

O sistema de ar condicionado é desligado automaticamente quando as janelas são abertas.

Sim

VII.23 (G - Critério Guia)

Está instalado um sistema de recuperação de calor para os sistemas de refrigeração, ventiladores, piscinas ou águas residuais sanitárias.

Não

VII.24 (G - Critério Guia)

O edifício está isolado acima dos requisitos nacionais mínimos para garantir uma redução significativa do consumo de energia.

Sim

VII.25 (G - Critério Guia)

O sistema de canalização de água quente está bem isolado.

Sim

VII.26 (G - Critério Guia)

Os computadores, impressoras e fotocopiadoras têm o modo de poupança de energia e desligam-se automaticamente.

Sim

VII.27 (G - Critério Guia)

Os computadores, impressoras, fotocopiadoras e eletrodomésticos recentemente adquiridos têm certificado ambiental ou foram produzidos por empresas com sistema de gestão ambiental reconhecido.

Sim

VII.28 (G - Critério Guia)

As máquinas de venda automática de snacks, café e água são desligadas em períodos de não utilização.

Não aplicável

VII.29 (G - Critério Guia)

Os exaustores da cozinha devem estar equipados com sistema de infravermelhos para controlo automático da extração de fumo.

Não

VIII - Alimentação e bebidas**VIII.1 (O - Critério Obrigatório)**

O estabelecimento compra e regista pelo menos três alimentos/bebidas que sejam biológicos, com rótulo ambiental, de comércio justo e/ou produzidos localmente.

Produtos marca Madeira.pdf (9.8 MB)

Sim

VIII.2 (O - Critério Obrigatório)

A percentagem de produtos alimentares/bebidas biológicos, com rótulo ambiental, de comércio justo e/ou produzidos localmente deve ser aumentada anualmente.

Não

VIII.3 (G - Critério Guia)

O estabelecimento dá preferência a produtos sazonais, toma medidas para reduzir o uso da carne e não compra peixes, mariscos ou outras espécies que estejam em risco de extinção.

Sim

VIII.4 (G - Critério Guia)

O estabelecimento regista a quantidade de desperdício alimentar e toma iniciativas para reduzi-lo.

Não

VIII.5 (G - Critério Guia)

O estabelecimento identifica no menu ou no buffet os produtos biológicos, com certificado ambiental, de comércio justo e/ou produzidos localmente.

Sim

VIII.6 (G - Critério Guia)

No restaurante do estabelecimento é disponibilizado, pelo menos, uma alternativa vegetariana.

Sim

VIII.7 (G - Critério Guia)

Água da torneira com qualidade é disponibilizada aos hóspedes no restaurante e nas salas de reuniões.

Não

IX - Ambiente Interior**IX.1 (O - Critério Obrigatório)**

O restaurante é um espaço não-fumador ou pelo menos tem uma secção para não fumadores.

Sim

IX.2 (O - Critério Obrigatório)

Um mínimo de 75% dos quartos deve ser para não fumadores.

Sim

IX.3 (G - Critério Guia)

O estabelecimento tem uma política específica sobre tabagismo durante o horário de trabalho.

Sim

IX.4 (G - Critério Guia)

Em caso de remodelação ou reconstrução, o estabelecimento utiliza produtos/materiais ecológicos.

Sim

X - Ambiente exterior, parques e áreas ajardinadas**X.1 (O - Critério Obrigatório)**

Os químicos de síntese não são utilizados a menos que não exista equivalente biológico ou natural.

Sim

X.2 (O - Critério Obrigatório)

As máquinas de cortar relva recém-adquiridas são elétricas, usam gasolina sem chumbo, estão equipadas com um catalisador, tem um certificado ambiental ou são do tipo manual.

Sim

X.3 (O - Critério Obrigatório)

Está instalado um sistema de rega inteligente/eficiente nas áreas ajardinadas.

Sim

X.4 (G - Critério Guia)

Os resíduos verdes são compostados.

Sim

X.5 (G - Critério Guia)

Água da chuva ou água cinzenta é recolhida e usada para regar as áreas ajardinadas.

Sim

X.6 (G - Critério Guia)

Nas novas áreas ajardinadas, são utilizadas espécies nativas.

Sim

XI - Responsabilidade Social e Corporativa**XI.1 (O - Critério Obrigatório)**

O estabelecimento cumpre com a legislação internacional, nacional e local e tem uma política de responsabilidade social que integra as áreas do ambiente, saúde,

segurança e trabalho.

Política de responsabilidade social 2020.pdf (403.4 kB)

Sim

XI.2 (G - Critério Guia)

O estabelecimento garante a acessibilidade a pessoas com mobilidade reduzida.

Sim

XI.3 (G - Critério Guia)

O estabelecimento é equitativo na contratação de mulheres e minorias locais, inclusive em cargos de gestão, e não permite o trabalho infantil.

Sim

XI.4 (G - Critério Guia)

O estabelecimento apoia atividades ambientais ou iniciativas para o desenvolvimento sustentável da comunidade local, em áreas como a educação, saúde, saneamento e infraestruturas.

Sim

XI.5 (G - Critério Guia)

O estabelecimento disponibiliza os meios para que empreendedores locais possam desenvolver e vender produtos sustentáveis com origem na natureza, história e cultura local.

Sim

XI.6 (G - Critério Guia)

Animais e plantas em risco de extinção e artefatos históricos/arqueológicos não são comercializados ou expostos no estabelecimento, exceto se permitido por lei.

Não

XI.7 (G - Critério Guia)

Os materiais/produtos que já não são usados pelo estabelecimento são recolhidos e doados a organizações de solidariedade social.

Sim

XII - Atividades ao "ar livre"

XII.1 (O - Critério Obrigatório)

No estabelecimento são disponibilizadas informações sobre parques naturais, jardins, paisagens e áreas protegidas na região onde o estabelecimento se insere.

Sim

XII.2 (O - Critério Obrigatório)

O estabelecimento fornece informações sobre o local mais próximo para alugar ou empréstimo de bicicletas.

Sim

XII.3 (G - Critério Guia)

Os clientes têm a oportunidade de alugar/utilizar bicicletas.

Sim

XII.4 (G - Critério Guia)

O estabelecimento organiza atividades de educação ambiental para a sustentabilidade dirigidas a clientes, colaboradores, comunidade e/ou parceiros nas instalações do estabelecimento ou no exterior.

Foto limpeza da praia.jpg (504.7 kB)

Sim

XII.5 (G - Critério Guia)

O estabelecimento disponibiliza informação sobre as praias, marinas, portos de recreio e embarcações marítimo-turísticas galardoadas com "Bandeira Azul" na região.

Sim

XIII - Gestão de topo

XIII.1 (O - Critério Obrigatório)

Todas as áreas de uso exclusivo dos colaboradores cumprem com os mesmos critérios que as áreas de clientes.

Sim

XIII.2 (O - Critério Obrigatório)

O papel para impressão e horenturas renováveis ou ambientais no estabelecimento tem certificação ambiental. São renováveis ou produzidos por uma empresa

com um sistema de gestão ambiental.

Fatura papel 2020.pdf (93 kB)

Sim

XIII.3 (O - Critério Obrigatório)

Todas as lojas ou concessionárias a operar nas instalações do estabelecimento devem ser informados sobre as iniciativas ambientais a decorrer, sobre o programa Green Key, e devem ser sensibilizados a adoptar os princípios e requisitos da Green key na sua gestão.

Indique o número de negócios desenvolvidos no local.

2

Sim

XIII.4 (G - Critério Guia)

O estabelecimento toma iniciativas para reduzir o uso de papel nos escritórios, quartos de hóspedes e salas de reuniões.

Sim

XIII.5 (G - Critério Guia)

O estabelecimento informa os fornecedores sobre os seus compromissos ambientais e encoraja os fornecedores a seguir os critérios Green Key.

Indique o número de fornecedores informados sobre o Green Key.

Sim

XIII.6 (G - Critério Guia)

O estabelecimento assegura que os fornecedores têm certificado ambiental, têm uma política ambiental escrita e/ou estão comprometidos com o desenvolvimento sustentável.

Sim

XIII.7 (G - Critério Guia)

O estabelecimento compra, preferencialmente, produtos e serviços locais e/ou de comércio justo.

Sim

XIII.8 (G - Critério Guia)

Os bens duráveis recentemente adquiridos têm certificado ambiental ou devem ser produzidos por uma empresa com sistema de gestão ambiental.

Sim

XIII.9 (G - Critério Guia)

A compra de bens descartáveis e consumíveis é monitorizada e o estabelecimento promove a redução do uso destes.

Sim

XIII.10 (G - Critério Guia)

Os colaboradores são incentivados a utilizar meios de transporte sustentáveis.

Não

Observações:

IV.17 O hotel possui quatro piscinas interiores e uma exterior

Anexo V – Questões das Entrevistas

Questões	Objetivo
<p>Que tipos de medidas de RSC adotaram na empresa? Ex. O que faz de forma a melhorar a vida dos seus funcionários? De que forma melhoraram os níveis de consumo de eletricidade?</p>	<p>Obter uma resposta sobre as medidas de RSC concretas aplicadas na empresa)</p>
<p>Qual é o modelo de negócios da empresa?</p> <p>De que forma a adoção de políticas de responsabilidade social corporativa (RSC) (ambiental, staff...) alterou o modelo de negócios? Ou não alterou de todo e o modelo de negócios mantém-se?</p>	<p>Definir o BM e averiguar de que forma as políticas de responsabilidade social tiveram impacto no mesmo ou se não tiveram de todo e, por sua vez, não constituiu uma mudança ao core da empresa.</p>
<p>De que forma o gestor de operações tem/teve importância no delineamento dos processos para ir de encontro aos objetivos delineados com a RSC? De que forma a gestão de operações contribui para a aplicação destas medidas sustentáveis na empresa?</p>	<p>De que forma as medidas ‘sustentáveis’ têm impacto nos processos operacionais da empresa?</p>
<p>Fazem algum tipo de campanha de sustentabilidade? Ações promocionais? Publicitam as vossas campanhas/medidas aos vossos clientes? De que forma afeta o negócio/relação com os clientes?</p>	<p>Averiguar de que forma expõem - se as divulgam nos media ou não - a aplicação das medidas de responsabilidade social corporativa</p>
<p>Sentem algum tipo de pressão, social, empresarial, etc para serem mais sustentáveis na vossa maneira de operar?</p> <p>Porque decidiram começar a adotar medidas e políticas sustentáveis? Há apenas vantagens?</p> <p>Alguma vez vos foi pedido por parte de um cliente, explicitamente, para adotarem medidas ambientalmente sustentáveis para continuar com a parceria?</p>	<p>Entender se a adoção destas políticas tem como objetivo atingir apenas o fim económico- aumentar o volume de negócios- ou se o objetivo seria focar, por exemplo, na melhoria do ambiente apenas pela causa ambiental.</p>
<p>Durante o processo de adoção destas políticas mais ‘sustentáveis’, houve algum tipo de tensão/constrangimento entre diferentes áreas/departamentos? Como conseguiram contornar?</p>	<p>Entender o impacto das medidas de RSC, se houve opiniões diferentes, se todos os departamentos trabalharam para colocar em prática as medidas.</p>
<p>Consideram alguma parceria fulcral para conseguirem atingir os objetivos sustentáveis? Como é que foi delineada pelo gestor de operações?</p>	<p>Consideram alguma parceria fulcral para conseguirem atingir os objetivos sustentáveis? Como é que foi delineada pelo gestor de operações?</p>

Anexo VI – Apresentação das Empresas

A-FARFETCH Limited

Lançada em outubro de 2008, a FARFETCH começou por vender artigos de 25 marcas de vestuário e acessórios de luxo em 5 países. Atualmente, interliga clientes em mais de 190 países e 1400 das melhores marcas, boutiques e lojas de retalho do mundo. Oferece, por isso, uma experiência única de compra e um acesso a uma ampla seleção de produtos de luxo numa plataforma única.

A FARFETCH ocupa um papel de relevo, e é, por isso, a principal plataforma de tecnologia para a indústria da moda de luxo, interligando marcas, retalhistas e consumidores. Atualmente, foca-se no mercado de moda de luxo, no entanto, num futuro próximo irá também expandir para o mercado de produtos de beleza de luxo.

Funde o físico e o digital de uma forma única e diferencia-se, por isso, dos restantes retalhistas multimarcas online. Tal é possível porque não detém *stocks* através de um algoritmo que vincula a plataforma aos inventários das lojas parceiras mais próximas do cliente com o artigo selecionado disponível. Adicionalmente, é uma plataforma centrada no cliente, com equipas locais nos países em que atua que procuram responder a todas as necessidades dos seus clientes.

Após diversos investimentos, a FARFETCH alcançou em 2018 uma avaliação superior a mil milhões de dólares, e com isso alcançou o estatuto de unicórnio. Em agosto do mesmo ano, a empresa portuguesa entrou na bolsa de Nova Iorque, com ações a valer 27 dólares.

Este unicórnio português está a redefinir a forma como os artigos de moda são comprados e vendidos através do seu modelo de negócios inovador constituído

por aplicações, serviços e dados, que interligados focam o principal objetivo de criar uma experiência na área dos produtos de luxo.

Conta com escritórios em 14 localizações a nível global e emprega cerca de 7.000 funcionários.

Ao longo dos anos, a FARFETCH tem apostado no crescimento, quer orgânico, através da entrada em novos segmentos, quer externo, através da aquisição de algumas marcas e grupos relacionados com o seu *core business*.

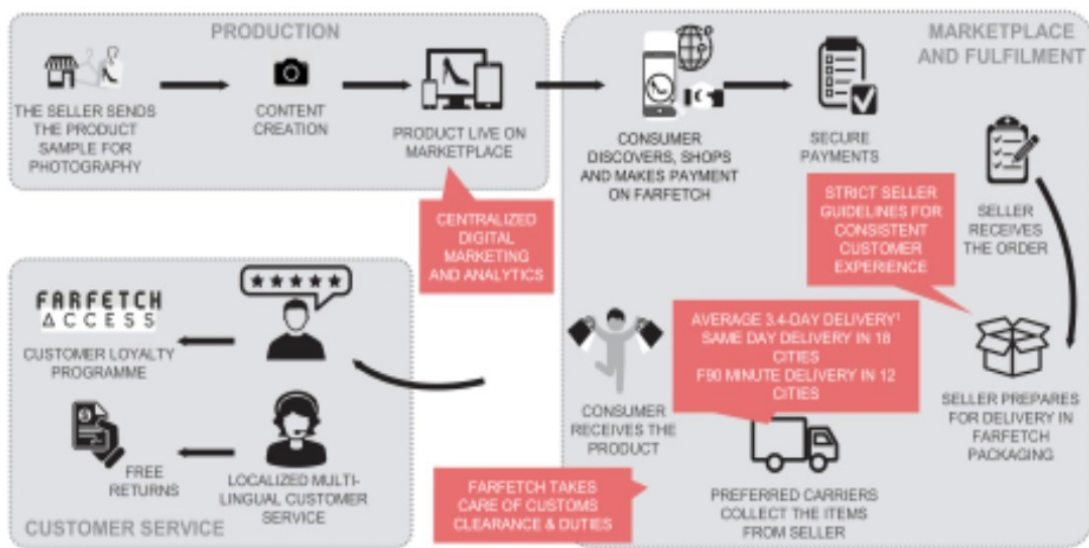


Figura 9: Modelo de negócios FARFETCH

Relativamente ao modelo de negócios a FARFETCH disponibiliza uma ampla oferta de produtos e torna-os disponíveis online a nível global, enquanto incorre num risco mínimo de deter inventário. Opera segundo uma plataforma de tecnologia modular *end-to-end*, uma vez que está presente em todos o processo, composto pela produção, venda e serviço de apoio ao cliente.

A plataforma foi construída segundo um *API-Enabled Proprietary Technology Stack* que permite conjugar aplicações, serviços e dados. A utilização de dados e algoritmos próprios pela FARFETCH, permite proporcionar uma experiência única ao consumidor. Assim, estes dados incidem sobre a eficiência operacional, o que permite criar valor para os parceiros da plataforma.

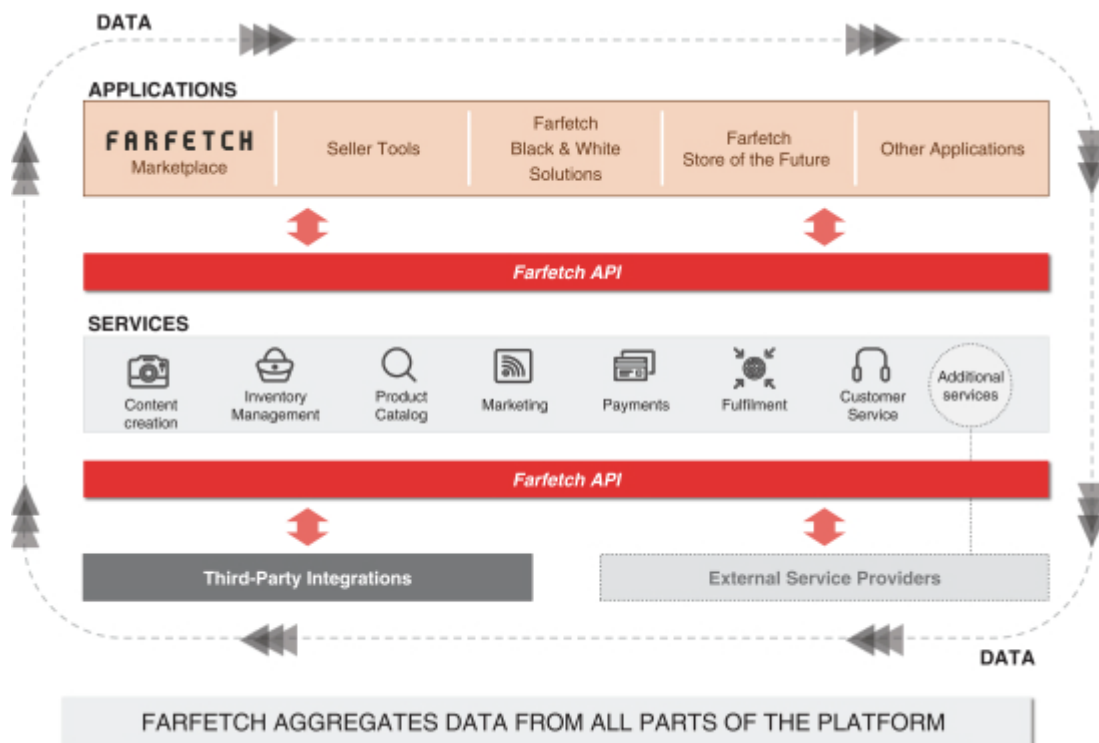


Figura 10: Workflow do funcionamento do API

Atualmente o grupo FARFETCH engloba diversas empresas como a NGG - New Guards Groups e das quais a mais recente aquisição foi a retalhista de produtos de beleza de luxo Violet Grey.

O crescimento da empresa é palpável e pela primeira vez, em 2021, conseguiu lucros nos resultados anuais e a margem de negócios foi positiva.

Desde a fundação da empresa, as preocupações ambientais e as condições de trabalho oferecidas aos funcionários são uma constante preocupação e estão em constante melhoria.

No ano de 2021 a FARFETCH lançou metas de sustentabilidade que pretende cumprir até 2030 e tem como objetivo ser a sua estratégia de negócios a 10 anos para se tornar uma empresa mais limpa, inclusiva, consciente e circular.

B- FERPINTA SA

A FERPINTA conta, atualmente, com três gerações familiares no ativo e já recebeu várias distinções nacionais e internacionais entre os quais a atribuição de “Melhor Empresa de Metalomecânica/Metalurgia de Base”, pela revista ‘EXAME’ em 1993, 1995, 1996 e 2004 e internacionalmente pela “Dun & Bradstreet” sendo classificada como “Rating 1” em 1995,1996,1997,1998 e 2000.

O Grupo FERPINTA está permanentemente em adaptação a novos cenários económicos focando-se na aposta em áreas nas quais antecipa um aumento do valor da empresa, regendo-se sempre por uma flexibilidade e capacidade de resposta aos novos desafios.

O foco do grupo prende-se com a garantia de qualidade dos produtos e dos serviços e na mais-valia estratégica, na qual a capacidade de antevisão se traduz na tipologia de investimentos realizados.

O modelo de gestão é consistente e sustentado, tendo a relação entre colaboradores e administradores um papel fulcral no processo produtivo, num desenho organizacional global e globalizante.

Afirma contribuir para uma missão de criação e distribuição de cada vez mais riqueza, contribuindo para o bem-estar da sociedade global.

Atualmente, o grupo FERPINTA subdivide-se em dez grandes empresas das quais (1) a Herculano, adquirida em 1997 pelo grupo FERPINTA, é hoje um dos maiores fabricantes de material agrícola na península ibérica que emprega perto de 210 colaboradores e fatura anualmente cerca de 15 milhões de euros, (2) O grupo Vila Baleira, que conta já com três unidades hoteleiras, duas das quais localizadas na ilha de Porto Santo e outra na ilha da Madeira, (3) a FERPINTA Moçambique, produz e comercializa produtos siderúrgicos, alfaias agrícolas e mobiliário escolar. A origem da FERPINTA Moçambique faz parte da estratégia de internacionalização da empresa mãe, a FERPINTA SA, conta com instalações

na Beira (FERPINTA Moçambique), Maputo e Nacala (Ferro moçambique), garantindo uma forte e competitiva presença no mercado em que se insere , quer nacional quer internacionalmente e (4) a FERPINTA Angola, que à semelhança da FERPINTA Moçambique , produz e comercializa os mesmo produtos, fez também parte da internacionalização da empresa mãe, no entanto, opera na região ocidental da África Austral, Angola.

O Grupo FERPINTA afirma que a responsabilidade social é para a empresa um objetivo e pretendem por isso um crescimento sustentado de forma a manter a liderança no mercado nacional, recompensando de forma justa todos os seus trabalhadores. Afirmam também adotar boas práticas de princípios socialmente responsáveis.

A cultura FERPINTA baseia-se em oito pilares, Flexibilidade, Prontidão na reação, Transparência, Energia nas ações, Inovação, Assertividade, Resiliência à falta de princípios e valores e pauta por ser natural e Sustentável.

As suas ações passam por um plano detalhado de análise, execução e aprovação.



Figura 11: Processo de análise das ações sustentáveis