

Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Sector Público Administrativo

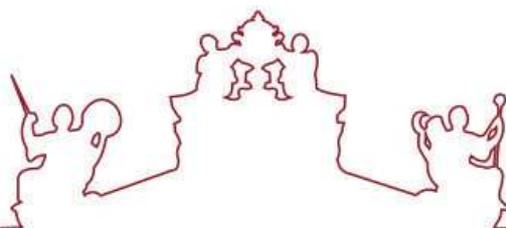
Trabalho de Projeto

**Implementação de um plano de sustentabilidade numa
empresa do setor público: o caso da Companhia das Lezírias**

Georgete Marques Félix

Orientador(es) | António Henriques Guerreiro

Évora 2021



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Sector Público Administrativo

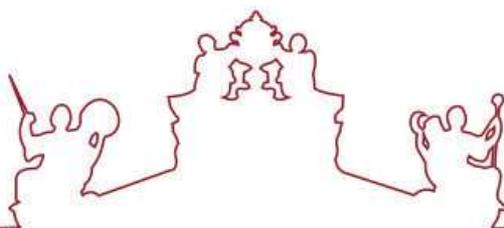
Trabalho de Projeto

**Implementação de um plano de sustentabilidade numa
empresa do setor público: o caso da Companhia das Lezírias**

Georgete Marques Félix

Orientador(es) | António Henriques Guerreiro

Évora 2021



O trabalho de projeto foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)

Vogais | António Henriques Guerreiro (Universidade de Évora) (Orientador)
Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Arguente)

“The natural resources of the earth, including the air, water, land, flora and fauna and especially representative samples of natural ecosystems, must be safeguarded for the benefit of present and future generations through careful planning or management, as appropriate.”

(Principle 2, Report of the United Nations Conference on the Human Environment, Estocolmo, 5-16 de junho de 1972)

Dedicatória

Dedico este trabalho a todas aquelas Pessoas que sempre acreditam que é possível construir um futuro melhor, equilibrado e próspero, respeitando esta nossa grande Casa Comum, não deixando ninguém para trás e fazendo acontecer, ainda que através de ações “singelas” do dia a dia.

Tenho a sorte e a honra de ter na minha vida pessoas que pertencem a esse grupo, entre familiares e amigos, as quais me acompanharam neste e noutros desafios e que, entre lágrimas, sorrisos e gargalhadas, sempre me apoiaram e fizeram acreditar que seria capaz. Espero ter sido.

Grata.

RESUMO

O presente projeto consiste na definição de uma estratégia de sustentabilidade numa empresa do setor público empresarial, a Companhia das Lezírias, S.A., cuja área setorial de atuação se concentra no agroflorestal e pecuário, tendo um vasto capital natural sob a sua gestão.

O projeto académico tem uma aplicabilidade prática concreta, tendo sido desenvolvido em contexto organizacional real, o que permitiu identificar os maiores constrangimentos e desafios que se colocam a um projeto desta natureza e dimensão.

A revisão bibliográfica incidiu sobre a importância do equilíbrio entre as dimensões económica, ambiental e social nas estratégias de sustentabilidade das empresas e a necessidade de alinhamento das mesmas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, bem como com o quadro global de resposta às alterações climáticas, no qual a agricultura e a silvicultura, a par do nível de exposição muito elevado, têm um papel fundamental na linha de atuação, quer pela mitigação, quer pela adaptação.

Para definição da estratégia de sustentabilidade, foi utilizada a ferramenta SDG Compass, desenvolvida pela Global Reporting Initiative (GRI), pelo Pacto Global das Nações Unidas (UN Global Compact) e pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), que permitiu identificar os ODS prioritários para a empresa, os quais constituem os eixos da estratégia definida, bem como o contributo das ações e atividades desenvolvidas para a realização dos mesmos.

Quanto à componente de reporte de sustentabilidade, a estrutura nuclear segue as normas da Global Reporting Initiative (GRI), sendo complementada por outros referenciais, tal como as Diretrizes da Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) ou as EU Guidelines on Reporting Climate-related Information, que pretendem refletir, quer especificidades setoriais, quer outros temas materiais para a empresa, tal como o risco climático.

Palavras-Chave: Sustentabilidade empresarial, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Relato de Sustentabilidade, Setor Agroflorestal, Setor Público Empresarial

ABSTRACT

Implementation of a sustainability plan in a state-owned company: the case of Companhia das Lezírias

This project consists on a definition of a sustainability strategy in a portuguese state-owned company, Companhia das Lezírias, S.A. wich operate on the agroforestry and livestok sectors and wich has a wide natural capital under its management.

The academic project has a concrete practical applicability, having been developed in a real organizational context, which allowed the identification of the main constraints and challenges facing a project of this nature and dimension.

The literature review focused on the importance of balancing the economic, environmental and social dimensions in corporate sustainability strategies, and the need to align them with the Sustainable Development Goals (SDGs) established in the 2030 Agenda for Sustainable Development, as well as with the global framework for responding to climate change, in which agriculture and forestry have, in one hand a very high level of exposure, and in the other a fundamental role in the line of action, both for mitigation and adaptation.

The sustainability strategy was defined using the SDG Compass tool, developed by the Global Reporting Initiative (GRI), the United Nations Global Compact (UN Global Compact) and the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), which allowed identifying the priority SDGs for the company, which constitute the strategic center lines of the defined strategy, as well as the contribution of the actions and activities developed for their realization.

Regarding the sustainability reporting component, the core structure follows the standards of the Global Reporting Initiative (GRI), being complemented by other frameworks, such as the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) Guidelines or the EU Guidelines on Reporting Climate-related Information, which aims to reflect both sector specificities and other material issues for the company, such as climate risk.

Keywords: Corporate sustainability, Sustainable Development Goals (SDGs), sustainability reporting, agroforestry sector, state-owned companies

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Doutor António Henriques Martins Guerreiro, que orientou este trabalho, por toda a colaboração, disponibilidade e incentivo que foram fundamentais para o desenvolvimento e conclusão do mesmo.

A toda a equipa da Companhia das Lezírias, desde o Presidente do Conselho de Administração, Prof. Doutor António de Sousa, aos membros da equipa de projeto de desenvolvimento da Estratégia de Sustentabilidade, por todo o seu conhecimento e empenho, mas, mais importante ainda, pelo seu envolvimento.

Um agradecimento especial aos “meus” pela compreensão pelo pouco tempo e atenção que lhes dediquei, sobretudo nos períodos de trabalho mais intenso.

Ao Pedro, que foi o meu paciente e sempre aceso farol que me guiou nos dias de maior nevoeiro.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
ÍNDICE DE TABELAS.....	8
LISTAGEM DE ABREVIATURAS E SIGLAS	9
1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	10
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos	11
1.3. Metodologia	12
1.4. Estrutura do Trabalho	13
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	15
2.1. Sustentabilidade empresarial.....	15
2.1.1. Desafios atuais: A Agenda 2030	20
2.1.2. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) / Sustainable Development Goals (SDG).....	24
2.1.3. As Alterações Climáticas e o Pacto Ecológico Europeu (<i>European Green Deal</i>)	28
2.2. O Setor Empresarial do Estado.....	31
3. A COMPANHIA DAS LEZÍRIAS	33
3.1. Caracterização da empresa	33
3.1.1. História	33
3.1.2. Situação atual	36
3.1.3. Missão, Visão, Valores e Estratégia.....	38
3.2. A importância da sustentabilidade na estratégia da empresa	39
3.2.1. Produção Agrícola	40
3.2.2. Área de Produção Animal.....	43
3.2.3. Produção Florestal e Recursos Silvestres	43
3.2.4. I&D.....	44
3.3. Práticas anteriores de relato de sustentabilidade	46
4. ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE	48

4.1.	Identificação da necessidade	48
4.2.	Metodologia utilizada	50
4.3.	Desenvolvimento do projeto	61
4.3.1.	Arranque e planeamento	61
4.3.2.	Processo de construção da estratégia de sustentabilidade	64
4.4.	Estratégia de Sustentabilidade.....	73
4.5.	Relato de Sustentabilidade	79
5.	CONCLUSÕES	84
5.1.	Conclusões Gerais	84
5.2.	Limitações ao Estudo.....	87
5.3.	Pesquisas futuras.....	87
	BIBLIOGRAFIA.....	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 - Dimensões que integram uma base comum conceptual de sustentabilidade empresarial	19
Figura n.º 2 - Os 5Ps do desenvolvimento sustentável	24
Figura n.º 3 - Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM)	26
Figura n.º 4 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	26
Figura n.º 5 - Organograma da Companhia das Lezírias, S.A	37
Figura n.º 6 - Os 5 passos do SDG Compass	51
Figura n.º 7 – Ações do passo 1.....	51
Figura n.º 8 – Ações do passo 2.....	53
Figura n.º 9 – Impactos da cadeia de valor nos ODS (exemplo)	54
Figura n.º 10 – Ações do passo 3	55
Figura n.º 11 – Ações do passo 4	57
Figura n.º 12 – Ações do passo 5	58
Figura n.º 13 – As 3 palavras escolhidas por cada grupo	67
Figura n.º 14 – Matriz de influência e impacte dos stakeholders.....	68
Figura n.º 15 – Cadeia de Valor “Vinho”, Impactes e ODS associados.....	70
Figura n.º 16 – ODS prioritários da Companhia das Lezírias	71
Figura n.º 17 – Visão geral da estratégia de sustentabilidade e modelo de governação	76
Figura n.º 18 – Projetos Âncora, Ações e Atividades por Eixo prioritário/ODS	78
Figura n.º 19 – Visão geral do conjunto das normas GRI	79
Figura n.º 20 – Número de indicadores por ODS prioritário.....	83

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 - Principais marcos históricos, no âmbito das Nações Unidas, entre 1972 e 2015	21
Tabela n.º 2 – Descrição resumida dos ODS	27
Tabela n.º 3 – Culturas agrícolas, áreas (ha) e modo de produção	40
Tabela n.º 4 - Referenciais metodológicos e respetivos objetivos	60
Tabela n.º 5 – Plano de Trabalhos (inicial)	62
Tabela n.º 6 – Palavras mais utilizadas e respetivo número de repetições, a nível individual	67
Tabela n.º 7 – Impactes positivos e negativos mais comuns nas cadeias de valor.....	70
Tabela n.º 8 – Ações identificadas para os ODS prioritários	71
Tabela n.º 9 – Ações identificadas por cada Eixo Prioritário.....	75
Tabela n.º 10 – Matriz de Indicadores	82
Tabela n.º 11 – Legenda para identificação do grau de dificuldade da recolha de informação.....	82
Tabela n.º 12 – Legenda do campo “Fonte”, correspondente à framework de relato.....	82
Tabela n.º 13 – N.º de indicadores por grau de dificuldade da recolha de informação	83

LISTAGEM DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANIPLA - Associação Nacional da Indústria para a Proteção das Plantas

BCSD - Business Council for Sustainable Development

CL – Companhia das Lezírias

CSD – Commission on Sustainable Development

CSR - Corporate Social Responsibility

EU – European Union

EVOA – Espaço de Vistação e Observação de Aves

FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations

FSC - Forest Stewardship Council

GoF47 – Group of Friends of Paragraph 47

GRI – Global Reporting Initiative

ICNF - Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas

IDGs – International Development Goals

IIRC – International Integrated Reporting Council

IR - Integrated Reporting

MDG – Millenium Development Goals

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ODM – Objetivos para o Desenvolvimento do Milénio

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

PAC – Política Agrícola Comum

RNET – Reserva Natural do Estuário do Tejo

SDGs – Sustainable Development Goals

SEE – Setor Empresarial do Estado

TBL ou 3BL – Triple Bottom Line

TCFD - Task Force on Climate-related Financial Disclosures

UE – União Europeia

UN – United Nations

UNEP - United Nations Environment Programme

UNGC - United Nations Global Compact

WBCSD - World Business Council for Sustainable Development

ZPE – Zona de Proteção Especial

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

O tema do projeto, cuja escolha teve por base a sua atual pertinência e sentido de prioridade, centra-se na definição de uma estratégia de sustentabilidade, que integre, de forma equilibrada, as dimensões económico-financeira, ambiental e social, e que promova um alinhamento com os grandes desafios que se colocam atualmente à escala global, entre os quais os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) preconizados pela Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, aprovada em setembro de 2015 por 193 membros da Organização das Nações Unidas, que coloca o enfoque na criação de um novo modelo global para, até 2030, erradicar a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar, proteger o ambiente e combater as alterações climáticas. Os 17 ODS estabelecidos na Agenda 2030 sucederam aos Objetivos do Milénio (ODM), e contemplam um conjunto alargado de indicadores interrelacionados, nas dimensões económica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável. As metas enquadram-se num horizonte temporal de 15 anos (2015 a 2030), sendo a presente década bastante crítica e intensa em matéria de ação.

A componente de reporte também será abordada, na medida em que o relato deve estar ligado à estratégia, designadamente aos objetivos e metas que consubstanciam os compromissos e a ambição a atingir, transcendendo a dimensão financeira e constituindo um importante instrumento de prestação de contas e transparência no âmbito do relato corporativo. Neste sentido, a estrutura de relato deverá seguir normas internacionalmente reconhecidas, no sentido de conferir maior credibilidade.

Importa contextualizar a organização onde será implementado o projeto. A Companhia das Lezírias, S.A. é uma empresa agroflorestal e pecuária integrada no setor público empresarial, cujo capital é integralmente detido pelo Estado, representado pela Parpública – Participações Públicas (SGPS), S.A. É uma empresa quase bicentenária, tendo sido fundada em 1836. Gere um património fundiário com cerca de 20.000 hectares distribuídos por vários municípios (sendo Benavente, Vila Franca de Xira e Alter do Chão os mais representativos) e afeto a atividades agrícolas, florestais, pecuárias e turísticas, pelo que o capital natural é o seu ativo nuclear e a partir do qual se desenvolvem todas as suas atividades económicas, de forma integrada. Por outro lado, o enraizamento social na sua área geográfica de atuação, bem como a proximidade à comunidade

académica e científica, traduzida nas inúmeras parcerias estabelecidas com diversas instituições de ensino superior, aportam um valor significativo para o seu capital humano e social.

Embora a organização já adote práticas sustentáveis, designadamente na dimensão ambiental e em várias áreas de negócio, de que são exemplos a gestão florestal e a produção vitivinícola, a sistematização numa estratégia de sustentabilidade abrangente e transversal à organização alinhada com os desafios atuais que se colocam à escala global, bem como a adoção de um modelo de reporte anual adequado, constituiu uma necessidade imperativa e um desafio inadiável, ao qual se pretende dar resposta.

Quanto às motivações pessoais e profissionais inerentes à escolha do tema, as mesmas são convergentes, o que constituiu uma alavanca positiva ao desenvolvimento deste projeto, que em contexto profissional foi implementado por uma equipa interna liderada pela autora. Espera-se que o projeto possa contribuir para a disseminação da importância real associada ao tema da Sustentabilidade nas organizações, em prol da criação de valor sustentável num futuro mais inclusivo.

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

O projeto teve como objetivo geral definir uma estratégia de sustentabilidade empresarial abrangendo as vertentes económica, ambiental e social e alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Para atingir este objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Estabelecer a metodologia de trabalho, as etapas do projeto, as formas de interação com os stakeholders e selecionar ferramentas de diagnóstico e construção;
- Definir o âmbito de aplicação da estratégia, considerando as especificidades da organização, designadamente o seu contexto de atuação e o capital natural, social e humano associado ao mesmo, o alinhamento com os ODS e com os desafios atuais que se colocam, nomeadamente as alterações climáticas, sendo necessário que a estratégia responda a desafios enquadrados em vários referenciais estratégicos, de que são exemplos o Acordo de Paris e o Pacto Ecológico Europeu (Green Deal);
- Estabelecer a estrutura de relato de sustentabilidade e selecionar os indicadores.

1.3. Metodologia

Considerando a natureza do trabalho de projeto, bem como o posicionamento da autora relativamente ao mesmo, a metodologia base utilizada para realizar o trabalho foi a investigação-ação, dada a forte componente prática e o facto de o investigador estar diretamente envolvido na situação que é objeto de pesquisa, complementada com o estudo de caso, dado estar em causa a investigação de uma organização em concreto e um contexto específico.

Santos, Amaral e Mamede (2013) descrevem a investigação-ação como uma família de metodologias de investigação que incluem Ação (ou mudança) na entidade sob investigação e Investigação (ou compreensão dos resultados) em simultâneo e com uma relação de interdependência, permitindo a participação ativa do investigador também como agente de mudança.

De acordo com Ollila e Yström (2020), nesta metodologia o investigador atua como um *insider* num contexto em que a investigação e a prática se integram na linha do tempo e do espaço, deparando-se com três tipos de desafios significativos com os quais tem de lidar e que não devem ser considerados como falhas ou deficiências a corrigir. Pelo contrário, devem ser compreendidos, valorizados e tratados de forma a extrair o potencial específico da investigação ação. Assim, ao nível do seu papel, o desafio consiste em ser simultaneamente um *insider* e um *outsider*; ao nível do processo, ter de adotar uma abordagem simultaneamente refletiva e progressiva; e ao nível do resultado gerar quer resultados gerais, quer resultados específicos.

Para Shani e Coghlan (2019), a investigação-ação pode definir-se como sendo um processo emergente e evolutivo, assente num espírito de colaboração e de co-investigação, através do qual o conhecimento científico é integrado no conhecimento organizacional existente e aplicado na resolução de problemas reais das organizações, promovendo a mudança organizacional e o desenvolvimento de competências colaborativas.

A investigação-ação traduz-se assim num projeto de construção cujos objetivos visam não apenas a produção de novo conhecimento científico, mas também a possibilidade de dar resposta a problema reais, combinando conhecimento teórico com pesquisa mais orientada para a resolução de problemas práticos das organizações, sendo essa a principal característica que a distingue da investigação mais convencional (Ferreira, 2008)

Segundo Erro-Garcés e Alfaro-Tanco (2020), esta metodologia tem despertado cada vez mais interesse no contexto acadêmico e apresenta uma utilização incremental. Na literatura de gestão e negócios estão disponíveis inúmeros exemplos de investigação-ação aplicada em áreas de negócio muito diversificadas tais como agricultura, construção, energia, alimentação, saúde, indústria automóvel, design de moda, entre outras (Shani e Coghlan, 2019).

Acresce que, estando a temática da sustentabilidade e da criação de valor sustentável, com a inerente complexidade em termos organizacionais, ambientais e sociais, atualmente no centro das preocupações das organizações e dos negócios, verifica-se uma oportunidade para a investigação-ação se desenvolver e criar impacto neste campo (Shani e Coghlan, 2019).

Combinado com a investigação-ação, a utilização do estudo de caso permitiu concentrar a investigação, também empírica (Yin, 1993), num caso específico e identificar os processos interativos em curso.

Sendo a natureza do trabalho de projeto essencialmente descritiva, o mesmo enquadra-se na tipologia de estudos de caso identificada por Yin (1993), na medida em que é apresentada “uma descrição completa de um fenómeno no seu contexto” (Yin, 1993, p. 5).

Salienta-se ainda que a generalidade das características chave dos estudos de caso identificadas por Benbasat, Goldstein e Mead (1987) também se verificaram na realização do trabalho: o enfoque recaiu sobre um evento contemporâneo que foi analisado no seu contexto natural; a recolha de dados teve várias fontes, designadamente a partir de observações e de documentos; o conjunto de elementos analisados é reduzido, sendo apenas uma organização e a sua complexidade é estudada intensa e aprofundadamente; a questão de investigação enquadra-se no tipo “como”?; e, os resultados dependeram fortemente da capacidade de integração do investigador.

Quanto à metodologia utilizada no projeto, a mesma é descrita de forma exaustiva no ponto 4.2.

1.4. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho de projeto divide-se em cinco capítulos.

No primeiro capítulo é feita uma introdução, na qual se apresenta o tema em estudo e a respetiva justificação de escolha do mesmo. São apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do projeto. É ainda descrita a metodologia utilizada e apresentada a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo é dedicado ao enquadramento teórico, que abordará, com maior ênfase, o conceito de sustentabilidade nas dimensões económica, ambiental e social e os desafios atuais que se colocam neste âmbito, designadamente os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos na Agenda 2030 e as alterações climáticas, sendo abordada a importância do alinhamento das estratégias de sustentabilidade com estes desígnios. É também efetuado um enquadramento relativo ao setor empresarial do estado, salientando a importância deste setor no contributo para a concretização dos ODS.

No terceiro capítulo é apresentada a Companhia das Lezírias, sendo abordados os principais marcos da sua história quase bicentenária, a sua situação atual, bem como uma descrição detalhada sobre como tem sido entendida e enquadrada a temática da Sustentabilidade ao longo dos anos.

Todo o processo de definição da Estratégia de Sustentabilidade, bem como de definição da estrutura do Relato de Sustentabilidade é detalhado no capítulo 4, cobrindo todas as fases do processo, desde a identificação da necessidade, à descrição da abordagem e metodologia utilizada, passando pelo desenvolvimento do projeto, onde se descreve todo o processo de construção da Estratégia e modelo de Reporte de Sustentabilidade definidos.

No quinto capítulo apresentam-se as conclusões, dando nota das limitações do estudo e sugestão de pesquisa futura, face à atualidade e prioridade do tema.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Sustentabilidade empresarial

É difícil definir sustentabilidade de uma forma que seja geralmente aceite, dada a abundância de definições. Com efeito, a palavra “sustentável” tornou-se numa buzzword que qualquer pessoa interpreta do seu modo e a dificuldade em estabilizar uma definição agrava-se quando a associamos às empresas (Hockerts, 2001).

O uso do termo “sustentabilidade”, muito generalizado e abrangendo vários significados, ganhou notoriedade global, tal como a expressão “desenvolvimento sustentável”, com a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento realizada no Rio de Janeiro em 1992 (Rio-92). No entanto, ao longo do tempo, verifica-se que as tentativas para dar respostas robustas a questões tais como o que é sustentabilidade, o que é uma organização sustentável ou o que é uma sociedade sustentável, têm-se revelado ilusórias. (Marshall e Toffel, 2005).

Apesar da multiplicidade de conceitos e definições de sustentabilidade empresarial que se podem encontrar na literatura, identificam-se denominadores comuns, tal como poderemos verificar nos exemplos seguintes.

Para a United Nations Global Compact, “Corporate sustainability is a company’s delivery of long-term value in financial, environmental, social and ethical terms.” (UNGC, 2015, p.9)

A UNGC (2015) refere também que, hoje em dia, a sustentabilidade empresarial é imperativa para os negócios, sendo essencial para garantir o sucesso da empresa no longo prazo, bem como para assegurar que os mercados acrescentam valor à sociedade. Neste sentido, para serem sustentáveis, as empresas devem adotar cinco atitudes: em primeiro lugar, operar de forma responsável e em alinhamento com princípios universais e desenvolver ações que apoiem a sociedade em que estão inseridas. Depois, para enraizar a sustentabilidade no ADN organizacional, as empresas deverão assumir compromissos nesta matéria ao mais alto nível, reportar anualmente os seus esforços e envolver-se localmente onde estão presentes. Decorre desta definição a importância da cultura organizacional enquanto fator interno determinante na assunção dos compromissos em matéria de sustentabilidade, e da aproximação à sociedade, como fator externo.

Mais recentemente, com idêntica tónica quanto ao longo-prazo e ancoragem aos impactos sociais e ambientais decorrentes da atividade económica, Bergman, Bergman & Berger (2017, p.10) concretizam que “Corporate sustainability refers to a systematic business approach and strategy that takes into consideration the long-term social and environmental impact of all economically motivated behaviors of a firm in the interest of consumers, employees, and owners or shareholders”.

Na revisão bibliográfica efetuada, constata-se ser comum que o conceito de sustentabilidade empresarial surja associado à componente de reporte, sendo inúmeras as definições de relato de sustentabilidade empresarial.

Segundo a Global Reporting Initiative (GRI, 2018), o relato de sustentabilidade é um reporte publicado pela organização sobre os impactos (positivos ou negativos) económicos, ambientais e sociais gerados pelas suas atividades do dia-a-dia, que também apresenta os valores da organização e o modelo de governação e demonstra a ligação entre a estratégia da organização e o compromisso com uma economia sustentável global, podendo ajudar as organizações a medir, compreender e comunicar a sua performance nas dimensões económica, ambiental, social e de *governance*, bem como a estabelecer objetivos e metas e a gerir a mudança de forma efetiva.

Nesta perspetiva, é também referido pela GRI que o reporte de sustentabilidade pode ser considerado como sinónimo de outros reportes não financeiros, tais como o *triple bottom line reporting*, o *corporate social responsibility (CSR) reporting*, ou ainda o *Integrated Reporting (IR)*, desenvolvido mais recentemente, que combina análise de desempenho financeiro e não financeiro.

O *triple bottom line (TBL ou 3BL)* é um modelo de sustentabilidade que analisa o impacto social, ambiental e económico de uma empresa, tendo sido desenvolvido nos anos 90 por John Elkington e referenciado formalmente pela primeira vez em 1994, pelo próprio, e complementado, em 1995, pela introdução do conceito “3Ps: People, Planet, Profit”.

Na sua definição, Elkington (1997) associa os termos *people*, *planet* e *profit* às três linhas, pelo que a referência às mesmas em simultâneo e de forma equilibrada foi ganhando consistência com o TBL, dado a sua estrutura ser explicitamente baseada na integração das linhas social, ambiental e económica (Alhaddi, 2015).

Neste modelo, a sustentabilidade é entendida como o princípio que assegura que todas as nossas ações de hoje não limitam o leque das escolhas económicas, sociais e ambientais para as gerações futuras. Com efeito, embora o TBL represente a expansão da agenda ambiental, integra-a com as dimensões económica e social, dado que a eco-eficiência, apenas *per se*, não é sinónimo de sustentabilidade (Elkington, 1997).

A linha económica do TBL refere-se ao impacto das práticas de negócio desenvolvidas pela organização no sistema económico e a social à aplicação de práticas de negócio que sejam benéficas e justas para o trabalho, capital humano e para a comunidade (Elkington, 1997). A linha ambiental do TBL respeita ao desenvolvimento de práticas que não comprometam os recursos ambientais para as gerações futuras, designadamente o uso eficiente de recursos energéticos, no sentido da redução dos gases com efeito de estufa e da pegada ecológica (Goel, 2010)

É neste contexto que Fauzi, Svensson e Azhar (2010) referem que o desempenho organizacional mais alargado, muitas vezes referido como “*sustainable corporate performance*” irá incluir medidas de desempenho financeiro, social e ambiental. A inclusão destes dois aspetos adicionais na medição e avaliação do desempenho organizacional pode ser explicada pelo facto de a responsabilidade da empresa não ser apenas a criação de bem-estar económico (*profit*), mas também cuidar da sociedade (*people*) e do ambiente (*planet*). Ou seja, os três Ps do conceito TBL.

É interessante verificar que, por ocasião do 25.º aniversário do “Triple Bottom Line”, o seu próprio autor venha propor uma revisão estratégica do conceito no sentido de o ajustar, justificando que o objetivo inicial de constituir uma tripla hélice de mudança, efetivamente não foi atingido (Elkington, 2018).

De acordo com McWilliams, Siegel e Wright (2006), a CSR abrange situações em que a empresa, indo além dos seus próprios interesses e do estrito cumprimento da lei, se envolve em ações tendentes à promoção do bem-estar coletivo.

No entanto, tal como referem Porter e Kramer (2011), frequentemente, as práticas de CSR focalizam-se bastante na reputação e podem ter uma ligação limitada ao negócio, sendo discutível se efetivamente criam valor económico através da criação de valor social.

Tal como referem Chen, Srinidhi, Tsang e Yu (2016), os relatórios de CSR constituem uma valiosa oportunidade para a gestão demonstrar a sua perceção de credibilidade junto dos investidores,

bem como comunicar informação interna quanto ao desempenho da empresa, sendo fundamental que o relato seja credível e inequívoco quanto às perspectivas futuras da empresa. Há autores que relacionam o *CSR reporting* com a gestão do risco reputacional, considerando que é mais um instrumento neste âmbito do que propriamente de *accountability* (Bebbington, Larrinaga e Moneva, 2008).

Dáí que, seja cada vez mais relevante que as boas práticas de CSR, e o respetivo reporte, coloquem o enfoque na sustentabilidade de forma efetiva. Através da CSR, as organizações comprometem-se com a sociedade e os seus stakeholders no sentido de contribuir para o desenvolvimento sustentável e o bem-estar social, quer pela aplicação da regulamentação nacional e internacional, quer pela adoção de comportamentos éticos e de uma gestão transparente (Abad-Segura, Cortés-García e Belmonte-Ureña, 2019).

O International Integrated Reporting Council (IIRC, 2013) define o *Integrated Reporting* (IR) como uma comunicação concisa sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas de uma organização, no contexto de seu ambiente externo, conduzem à criação de valor no curto, médio e longo prazos, tendo como objetivo principal explicitar aos financiadores de que forma a organização cria valor ao longo do tempo, através de informação financeira e não financeira relevantes. Verifica-se assim que os principais destinatários do IR são os financiadores.

The Group of Friends of Paragraph 47 (GoF47, 2012) apresenta ainda uma perspectiva diferente do relato de sustentabilidade empresarial:

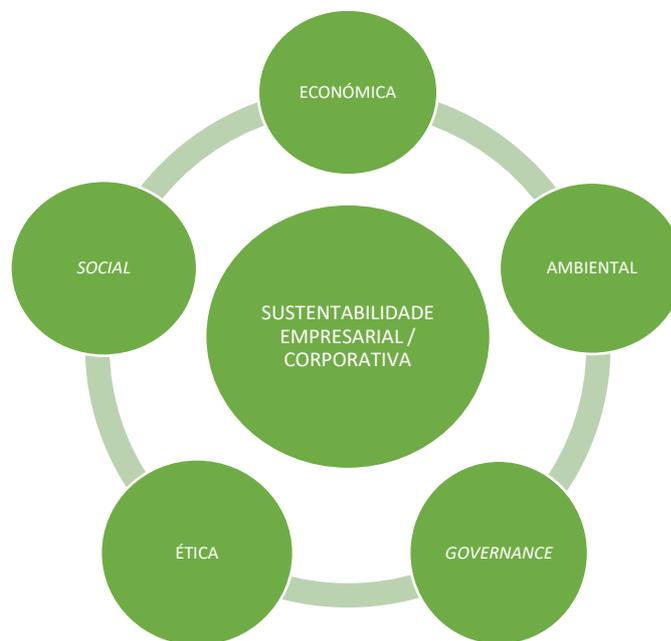
“We understand sustainability reporting as the disclosure of information concerning the significant economic, social, environmental and governance impacts and performance of a company. Sustainability reporting is a key way to assume corporate responsibility and to demonstrate a company’s long-term economic value. We understand corporate responsibility as the responsibility of a company for the impacts of its activities on society and the environment, exercised through transparent and ethical behaviour that contributes to sustainable development, including the health and welfare of society.”

O relato de sustentabilidade corporativa tem assim um importante papel no desenvolvimento de uma cultura de transparência, *accountability* e confiança (GoF47, 2012), na medida em que é utilizado para comunicar de várias formas aos stakeholders, informação relacionada com sustentabilidade, incluindo, segundo a United Nations Environment Programme (UNEP, 2013):

- A forma como as empresas utilizam e afetam os diferentes tipos de recursos (ou capitais), incluindo os sociais, financeiros, humanos e naturais;
- Informação que permite aferir a viabilidade da empresa a longo-prazo;
- Os impactos positivos e negativos da empresa na economia, ambiente e sociedade;
- A estratégia de sustentabilidade da empresa e respetivos objetivos e resultados atingidos;
- Informação que permite a empresa avaliar a sua própria sustentabilidade e a viabilidade a longo prazo dos seus modelos operacionais e atividades;
- Informação que reflete a contribuição da empresa para o desenvolvimento sustentável.

Em cada uma das definições de sustentabilidade empresarial (associada ou não à componente de relato) acima referenciadas, verifica-se que há dimensões que, com maior ou menor ênfase, são mencionadas como integrando uma base comum conceptual de sustentabilidade empresarial (ou, em sentido mais lato, organizacional ou corporativa), as quais se encontram representadas na figura n.º 1.

Figura n.º 1 - Dimensões que integram uma base comum conceptual de sustentabilidade empresarial



Fonte: elaboração própria

Segundo Bergman et al. (2017), não faz sentido conceptualizar a sustentabilidade empresarial de forma independente da responsabilidade corporativa, tal como não tem qualquer utilidade olhar a sustentabilidade sem considerar, pelo menos, as dimensões económica, social e ambiental.

Na realidade, a sustentabilidade empresarial inicia-se com uma atuação responsável que se traduz na condução dos negócios ancorada num conjunto de princípios e sistema de valores, que respeitam a áreas como os direitos humanos, o trabalho, o ambiente e a anticorrupção.

Essa cultura de integridade, que deve estar subjacente à forma de atuação das empresas, independentemente do local onde estão presentes, permitirá, para além das responsabilidades com o planeta e com as pessoas, estabelecer um contexto de sucesso no longo prazo, ou seja, ser sustentável (UNGC, 2015).

Havendo cada vez mais empresas a ver para além do risco (financeiro, sobretudo) e a criar valor pela introdução de aspetos sociais, ambientais e de *governance* (UNGC, 2015), fica claro que a sustentabilidade é uma incontornável matriz de atuação pois mais do que nunca, é tempo de criar valor económico com responsabilidade, ética e transparência, em respeito pelos povos e pelo planeta.

2.1.1. Desafios atuais: A Agenda 2030

Em 25 de setembro de 2015, a Assembleia Geral das Nações Unidas adotou unanimemente a Resolução A/RES/70/1 - *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (Nações Unidas, 2015).

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável é um plano de ação para o período pós-2015 que veio reforçar o sentido de prioridade, presente e futuro, para a paz e a prosperidade dos povos e do planeta. Implica uma mobilização sem precedentes através de uma parceria colaborativa global para o desenvolvimento sustentável, baseada num espírito de solidariedade reforçada e focada nos mais pobres e vulneráveis e com o envolvimento e participação de toda a sociedade.

O grande desafio global até 2030 consiste na erradicação da pobreza em todas as suas formas e dimensões, incluindo a pobreza extrema. Este é um requisito fundamental para o desenvolvimento sustentável assente em 5 pilares, também conhecidos por 5Ps (Pessoas/*People*, Planeta/*Planet*, Prosperidade/*Prosperity*, Paz/*Peace* e Parceria/*Partnership*).

As prioridades da Agenda 2030 estão vertidas em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS/SDGs) integrados que visam concorrer para um futuro mais próspero, resiliente e inclusivo, em que ninguém fica para trás, e numa abordagem assente num maior equilíbrio e integração entre as dimensões económica, social e ambiental.

Tal como é referido no preâmbulo da Agenda 2030, os ODS foram construídos sobre os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (Millenium Development Goals - MDGs), acordados em 2000, pretendendo-se atingir o que os MDGs não conseguiram até 2015, bem como ir mais além até 2030 em matérias que são críticas para a Humanidade e para o Planeta (Nações Unidas, 2015). De acordo com Hulme (2009), fazendo uma análise comparativa entre a Declaração do Milénio e os Objetivos para o Desenvolvimento Internacional (International Development Goals – IDGs), resulta que os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio tiveram a sua base nos IDGs, na versão *Better World for All*.

A Agenda 2030 é global e ambiciosa e resulta de um longo percurso trilhado pelas Nações Unidas e pelos países à escala global desde, nomeadamente, a partir de 1972 na sequência da Conferência de Estocolmo realizada de 5 a 16 de junho desse ano (*The United Nations Conference on the Human Environment*), decorrente da necessidade de uma visão e de um conjunto de princípios comuns que inspirem e orientem os povos no mundo quanto à preservação e valorização do meio ambiente (Nações Unidas, 1972). Esta conferência assinala o ponto de viragem na política internacional em matéria ambiental. Para compreender a evolução do conceito de sustentabilidade, bem como os desafios atuais e futuros que se colocam, importa compreender como evoluiu, à escala global, o conceito de desenvolvimento sustentável ao longo do tempo. A tabela 1 evidencia os principais marcos históricos, no âmbito das Nações Unidas, no período compreendido entre 1972 e 2015, do mais recente ao mais antigo.

Tabela n.º 1 - Principais marcos históricos, no âmbito das Nações Unidas, entre 1972 e 2015

2015 Acordo de Paris

- Em dezembro de 2015, a 21.ª Sessão da Conferência das Partes (COP21/CMP1), reunida em Paris, adotou um Acordo Universal cujo objetivo é limitar o aumento da temperatura global neste século bem abaixo de 2 graus Celsius em relação aos níveis pré-industriais e dirigir esforços para limitar o aumento da temperatura a 1.5 graus Celsius. O Acordo de Paris reconhece que as alterações climáticas representam uma ameaça urgente e potencialmente irreversível para as pessoas, as sociedades e o planeta, pelo que requer a maior cooperação possível entre todos os países e a sua participação numa resposta internacional eficaz e adequada, tendo em vista a redução das emissões globais dos gases com efeito de estufa.

2015 Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável: *Transforming Our World*

- Em janeiro de 2015, a Assembleia Geral da ONU iniciou o processo de negociação da agenda para o desenvolvimento no período pós-2015. O processo culminou com a adoção da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável que decorreu em Nova York em setembro desse ano. Os ODS e respectivas metas são integrados e indivisíveis, com natureza global e de aplicação universal, e têm em consideração as diferentes realidades dos países, capacidades e níveis de desenvolvimento, respeitando as políticas e prioridades nacionais.

2013 Fórum Político de Alto Nível sobre Desenvolvimento Sustentável (HPLF)

- O Fórum Político Anual de Alto Nível sobre Desenvolvimento Sustentável (The annual High-level Political Forum on Sustainable Development/HPLF) funciona como uma plataforma central das Nações Unidas para monitorizar e rever os ODS/SDGs e a implementação dos compromissos em matéria de desenvolvimento sustentável, designadamente os da Agenda 2030, a partir de 2016. Com a adoção do documento *"the Future We Want"*, resultante da Conferência Rio+20, os Estados Membros das Nações Unidas decidiram estabelecer um Fórum Político de Alto Nível intergovernamental universal construído sobre experiências, recursos e modalidades de participação da Comissão de Desenvolvimento Sustentável criada em 1993, que foi substituída pelo HPLF.

2012 Conferência RIO +20: *the Future We Want*

- Na Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável (Rio+20) realizada no Rio de Janeiro em junho de 2012, os Estados Membros adotaram, em resultado da mesma, o documento "The Future We Want" através do qual decidiram despoletar o processo para desenvolver um conjunto de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável construídos sobre os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio e estabelecer um Fórum Político de Alto Nível sobre Desenvolvimento Sustentável. Os resultados da Conferência Rio +20 também abrangem medidas para implementação de desenvolvimento sustentável, tais como mandatos para programas futuros de trabalho em financiamento do desenvolvimento.

2002 Conferência Rio+10: Plano de Implementação de Joanesburgo

- A Declaração de Joanesburgo sobre Desenvolvimento Sustentável e o Plano de Implementação adotado na Conferência Mundial na África do Sul em 2002, reafirmaram os compromissos da comunidade global no âmbito da erradicação da pobreza e do ambiente e colocaram sobre a Agenda 21 e a Declaração do Milénio mais ênfase sobre as parcerias multilaterais para focalizar a atenção do mundo e a direção da ação em enfrentar os difíceis desafios, incluindo a melhoria das condições de vida e a conservação dos recursos naturais num mundo em que a população está a crescer, aumentando as necessidades de comida, água, habitação, saneamento, energia, serviços de saúde e segurança económica.

2000 Declaração do Milénio

- Os Estados Membros das Nações Unidas adotaram unanimemente a Declaração do Milénio na Conferência do Milénio, realizada em setembro de 2000 em Nova York, que levou à definição dos oito Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (MDGs) para reduzir a pobreza extrema até 2015.

1993 Criação da Comissão das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável (CSD)

- Com a adoção da Resolução 47/191, a Assembleia Geral da ONU acordou na criação da Comissão para o Desenvolvimento Sustentável (Commission on Sustainable Development/CSD). Considerada como o fórum para o desenvolvimento sustentável ao mais alto nível dentro do sistema das Nações Unidas, a CSD foi desenvolvida para acompanhar o progresso na implementação da Conferência da Terra (ou Conferência do Rio) e, mais tarde, do Plano de Implementação da Declaração de Joanesburgo ao nível internacional, regional e local.

1992 UN Conference on Environment and Development: Agenda 21 (Rio Conference/Earth Summit)

- Em junho de 1992, na Conferência da Terra no Rio de Janeiro, mais de 178 países adotaram a Agenda 21, um plano de ação abrangente para construir uma parceria global para o desenvolvimento sustentável para melhorar a vida humana e proteger o ambiente. A Agenda 21 identifica a integração das preocupações com o ambiente e com o desenvolvimento como um dos principais fatores para satisfação das necessidades básicas, melhoria das condições de vida para todos e ecossistemas mais protegidos e melhor geridos.

1987 Our Common Future

- Com a adoção, em 19 de dezembro de 1983, da Resolução 38/161, a Assembleia Geral das Nações Unidas congratulou-se com o estabelecimento de uma comissão especial, mais tarde conhecida como a Comissão Mundial para o Ambiente e o Desenvolvimento, para trabalhar num relatório sobre o ambiente e propor estratégias para o desenvolvimento sustentável. Na mesma resolução, a Assembleia Geral decidiu que, em matérias de mandato e competência da UNEP, o relatório da comissão especial deveria, em primeiro lugar, ser avaliado pelo Conselho Diretor da UNEP e nessa sequência ser transmitido à Assembleia Geral com os seus comentários, bem como ser utilizado como material básico para a preparação da Perspetiva Ambiental para o Ano 2000 e períodos posteriores, a ser adotada pela Assembleia Geral. Este reporte é também conhecido como o Relatório Brundtland.

1972 Criação da UNEP (United Nations Environment Programme)

- Na sequência da Conferência de Estocolmo, a Assembleia Geral das Nações Unidas estabeleceu a UNEP (United Nations Environment Programme), enquanto agência responsável pela coordenação das atividades ambientais das Nações Unidas, prestando assistência aos países em desenvolvimento na implementação de políticas e práticas ambientais sólidas.

1972 Conferência de Estocolmo (United Nations Conference on the Human Environment)

- Considerada como a primeira grande conferência internacional em matérias ambientais, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo de 5 a 16 de junho, marcou o ponto de viragem no desenvolvimento de políticas ambientais internacionais.

Fonte: adaptado de <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs> (2020.08.24)

Cada um dos marcos cronológicos acima identificados, que assinalam a evolução do conceito de desenvolvimento sustentável, foi determinante até ao presente, designadamente até à adoção da Agenda 2030, em que os desígnios de libertar a humanidade da pobreza e de cuidar e proteger o planeta passaram a comandar a ação dos países e dos povos em todo o mundo.

Em 1987, o Relatório da Comissão Mundial do Ambiente e Desenvolvimento “*Our Common Future*”, também conhecido como Relatório Brundtland, referia que “o desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que vai de encontro às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em satisfazer as suas próprias necessidades.” (Brundtland, 1987, Chapter I, 1) e ainda que “Na essência, o desenvolvimento sustentável é um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão em harmonia e alavancam o potencial presente e futuro para atender às necessidades e aspirações humanas.” (Brundtland, 1987, Chapter I, 15)

Este relatório apresentou propostas de linhas de ação tendo como horizonte temporal o ano 2000 e seguintes, portanto, estratégias de longo prazo.

Os 8 Objetivos de Desenvolvimento para o Milénio (ODM) / *Millennium Development Goals (MDG)*, fixados em 2000, tinham como principal aspiração reduzir a pobreza até ao ano 2015. Foram a maior promessa mundial consubstanciada num acordo à escala global para reduzir a pobreza e a privação humana para rácios historicamente sem precedentes através de ação colaborativa (Hulme, 2009). Entre 1990 e 2015, a pobreza extrema nos países em desenvolvimento passou de 47 para 14%, o que é notável (Nações Unidas, 2015).

O ano 2015 fica na história pela adoção da Agenda 2030 “Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development” e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, destacando-se ainda por ter sido um ano em grande para o multilateralismo e para a modelação da política internacional, pela adoção de outros grandes acordos determinantes para o futuro, entre os quais o Acordo de Paris em dezembro de 2015.

2.1.2. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) / Sustainable Development Goals (SDG)

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) traduzem as prioridades e aspirações da Agenda 2030 e são o resultado de décadas de trabalho desenvolvido pelas Nações Unidas e pelos países. Construídos sobre os Objetivos de Desenvolvimento para o Milénio, tentam completar o que estes não atingiram, sobretudo em matéria de direitos humanos. Os 17 ODS, interligados entre si, estão programados para um horizonte de execução de 15 anos (2015 a 2030) e requerem uma ação à escala global de governos, empresas e pessoas. Todos são chamados à grande missão de erradicar a pobreza e criar uma vida com dignidade e oportunidades para todos, em respeito pelos limites do planeta, ou seja, assentam nos 5Ps (Nações Unidas, 2015), ilustrados na figura n.º 2:

Figura n.º 2 - Os 5Ps do desenvolvimento sustentável



Fonte: Nações Unidas

Pessoas/People: “Estamos determinados a erradicar a pobreza e a fome, em todas as suas formas e dimensões, e a garantir que todos os seres humanos possam realizar o seu potencial com dignidade e igualdade e num ambiente saudável.”

Planeta/Planet: “Estamos determinados a proteger o planeta da degradação, através do consumo e da produção sustentáveis, da gestão sustentável dos recursos naturais e de ação urgente em relação às alterações climáticas, para que se possa satisfazer as necessidades das gerações presentes e futuras.”

Prosperidade/Prosperity: “Estamos determinados a garantir que todos os seres humanos possam ter uma vida próspera e plena e que o progresso económico, social e tecnológico ocorra em harmonia com a natureza.”

Paz/Peace: “Estamos determinados a promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas, livres do medo e da violência. Não pode haver desenvolvimento sustentável sem paz e não pode haver paz sem desenvolvimento sustentável.”

Parceria/Partnership: “Estamos determinados a mobilizar os meios necessários para implementar esta Agenda (Agenda 2030) por meio de uma Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável revitalizada, baseada num espírito de solidariedade global fortalecida, focada em particular nas necessidades dos mais pobres e vulneráveis e com a participação de todos os países, todos os *stakeholders* e todas as pessoas.”

Os 17 ODS e as 169 metas associadas estão equilibrados nas dimensões económica, social e ambiental da sustentabilidade (Nações Unidas, 2015).

Uma das diferenças assinaláveis dos ODS relativamente aos ODM refere-se ao facto de também se destinarem a países desenvolvidos e não apenas a países em desenvolvimento, numa perspetiva de parceria à escala global. Com efeito, acabar com a pobreza e outras privações deve ser um objetivo compatível com estratégias que promovam a saúde e a educação, a redução das desigualdades e o crescimento económico e, simultaneamente, permitam enfrentar as alterações climáticas e preservar os oceanos e as florestas. Pelo que, com diferentes intensidades e prioridades, existem problemas à escala global relativamente aos quais os ODS procuram dar respostas.

Os 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milénio [2000-2015] eram os que se representam na figura n.º 3:

Figura n.º 3 - Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM)



Fonte: Nações Unidas

É interessante verificar que uma parte significativa dos ODM (4, 5 e 6) se referem a questões de saúde básicas e muito específicas: a mortalidade infantil, saúde das grávidas e combate a doenças com elevada taxa de mortalidade (SIDA e Malária).

A figura n.º 4 evidencia os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos para o período 2015-2030.

Figura n.º 4 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Fonte: Nações Unidas

Dos ODM para os ODS há claramente uma expansão em número de objetivos, mas, por outro lado, verifica-se que a definição dos mesmos não é tão específica, ou seja, os ODS têm um carácter mais abrangente e aplicável a várias realidades no globo.

Também o paradigma no que se refere aos atores convidados a participar no processo de desenvolvimento sustentável se altera na medida em que, “ao contrário dos seus predecessores, os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio, os ODS apelam de forma explícita a todas as empresas que apliquem a sua criatividade e capacidade de inovar na resolução dos desafios do desenvolvimento sustentável.” (GRI, UN Global Compact e WBCSD, 2015a, p.4)

“Os ODS resultam do que é, provavelmente, o processo mais inclusivo na história das Nações Unidas, refletindo contributos sólidos de todos os setores da sociedade e de todas as partes do mundo. Somente através do UN Global Compact, mais de 1500 empresas forneceram os seus contributos e orientação.” (GRI, UN Global Compact e WBCSD, 2015a, p.7)

Tal como se referiu anteriormente, os ODS, quando comparados com os ODM são mais abrangentes e aplicáveis a várias realidades no globo, na medida em que o grau de ambição de cada país varia consoante o estágio de desenvolvimento relativamente a cada um dos ODS, conforme se pode inferir pela descrição resumida de cada objetivo que consta da tabela n.º 2. Por exemplo, o ODS 2 será certamente mais exigente em países em vias de desenvolvimento, quando comparado com países desenvolvidos. Da mesma forma, numa escala mais micro, o impacto positivo ou negativo das organizações para os ODS irá depender de diversas variáveis, incluindo o setor de atividade em que atuam.

Tabela n.º 2 – Descrição resumida dos ODS

Objetivo 1	Erradicar a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.
Objetivo 2	Erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável.
Objetivo 3	Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.
Objetivo 4	Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.
Objetivo 5	Alcançar a igualdade de géneros e conferir poder a todas as mulheres e raparigas.
Objetivo 6	Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos.
Objetivo 7	Garantir o acesso a fontes de energia renováveis, sustentáveis e modernas para todos, através da facilitação do acesso à investigação e às tecnologias de energia limpa, incluindo energias renováveis e eficiência.
Objetivo 8	Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, atingindo níveis mais elevados de produtividade das economias através da diversificação, modernização tecnológica e inovação. Promover o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos em ambientes seguros e protegidos.
Objetivo 9	Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.

Objetivo 10	Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países.
Objetivo 11	Tornar as cidades e comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis.
Objetivo 12	Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis e alcançar a gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais, promovendo a consciencialização para o desenvolvimento sustentável e estilos de vida em harmonia com a natureza.
Objetivo 13	Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactes e para reforçar a resiliência e a capacidade de adaptação a riscos relacionados com o clima e as catástrofes naturais.
Objetivo 14	Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.
Objetivo 15	Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, tomar medidas urgentes e significativas para travar e reverter a degradação dos solos e dos habitats naturais, travar a perda de biodiversidade e proteger e evitar a extinção de espécies ameaçadas.
Objetivo 16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis.
Objetivo 17	Reforçar os meios de implementação e revitalizar a Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável.

Fonte: Adaptado de GRI, UN Global Compact e WBCSD (2015a, p.7)

2.1.3. As Alterações Climáticas e o Pacto Ecológico Europeu (*European Green Deal*)

Conforme afirmou o Secretário-Geral das Nações Unidas, António Guterres, em dezembro de 2019 na mensagem de Ano Novo “as alterações climáticas não são apenas um problema a longo prazo, mas um perigo claro e presente” e “não podemos dar-nos ao luxo de ser a geração que ignorou esta realidade e comprometeu o futuro do planeta”.

Em 2015, as Nações Unidas referiam que as alterações climáticas eram um dos maiores desafios atuais e que os impactos negativos decorrentes das mesmas prejudicam, de várias formas, a capacidade dos países para atingir um desenvolvimento sustentável. Por exemplo, o aumento da temperatura global e a subida do nível do mar afetam seriamente zonas costeiras e países costeiros de baixa altitude, incluindo muitos países menos desenvolvidos e pequenos estados insulares em desenvolvimento. Portanto, “a sobrevivência de muitas sociedades e do suporte biológico do planeta estão em risco” (Nações Unidas, 2015).

Tal como já referia a Comissão Europeia em junho de 2009 “as alterações climáticas têm consequências na biodiversidade e nos ecossistemas e, muitas vezes, exacerbam outras pressões exercidas sobre o ambiente, como a poluição, a sobreexploração, as espécies invasoras ou a fragmentação, a degradação e o desaparecimento de habitats.” (União Europeia, 2010).

A biodiversidade e os ecossistemas são uma parte fundamental do esforço para combater as alterações climáticas, contribuindo para a mitigação e adaptação às mesmas e como tal, “trabalhar com a natureza, e não contra ela, tem múltiplas vantagens também no que respeita à preservação do clima.” (União Europeia, 2010)

Nesta linha de preocupações, a União Europeia, através da Comissão já sob a liderança de Ursula Von der Leyen, colocou as alterações climáticas no topo das prioridades com a promessa de um *Green Deal* que torne a Europa no primeiro continente com impacto neutro no clima até 2050 e na dianteira da ação climática global, embora a política climática se tenha tornado um dos tópicos de discussão que mais gera divisões na União Europeia. O objetivo é ambicioso, sendo necessário, para o atingir, um quadro político abrangente, que incorpore os aspetos climáticos, energéticos, ambientais, industriais, económicos e sociais deste processo sem precedentes (Claeys, Tagliapietra e Zachmann, 2019).

O European Green Deal (“Pacto Ecológico Europeu”), apresentado em 11 de dezembro de 2019, traduz-se numa nova estratégia de crescimento que visa transformar a UE numa sociedade equitativa e próspera, dotada de uma economia moderna, eficiente na utilização dos recursos e competitiva, que, em 2050, tenha zero emissões líquidas de gases com efeito de estufa e em que o crescimento económico esteja dissociado da utilização dos recursos. A transição deve ser equitativa e justa, assegurando o bem-estar e a qualidade de vida dos cidadãos e, simultaneamente, assegurar o reforço da proteção e conservação do capital natural. Nesta perspetiva da Comissão Europeia (2019), todas as ações e políticas da UE terão de contribuir para a concretização dos objetivos do Pacto Ecológico Europeu, os quais são complexos e estão interligados, o que exige uma coordenação intensa entre os domínios de intervenção das políticas no sentido de maximizar os benefícios em termos de qualidade de vida e de saúde, capacidade de resistência e competitividade. É ainda referido que o Pacto Ecológico integra a estratégia europeia para executar a Agenda 2030 e concretizar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, os quais irão constituir a ancoragem no processo de elaboração de políticas e de adoção de medidas, centrando a política económica em torno da sustentabilidade e do bem-estar dos cidadãos.

O Pacto Ecológico Europeu promove assim uma mudança transformacional em que soluções inovadoras têm um papel acelerador da sustentabilidade numa perspetiva global, contribuindo para a realização dos ODS (Mccann e Soete, 2020).

Embora os ODS tenham como um dos grandes objetivos proteger o planeta, os impactos negativos têm-se feito sentir rapidamente, sendo necessário aumentar o sentido de urgência e ambição na ação climática. Com efeito, a taxa de emissões global continua a aumentar, sendo esperado que o aquecimento global atinja pelo menos 1.5 graus Celsius entre 2030 e 2052, o que amplia significativamente os riscos relacionados com a saúde, meios de subsistência disponíveis e seguros, tais como alimentos e água, e crescimento económico, os quais tenderão a aumentar caso não se acelere a mudança climática, que é um fator crítico de sucesso para o desenvolvimento global (Comissão Europeia, 2019).

Num quadro de resposta às alterações climáticas, seja na linha de atuação da mitigação ou da adaptação, a agricultura tem um papel muito importante, tal como refere a Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO, 2019).

Se, por um lado, a produção de alimentos está muito exposta às alterações climáticas, por outro, uma agricultura que seja equilibrada nas várias dimensões de sustentabilidade, tem capacidade de resposta a fenómenos meteorológicos extremos. É neste sentido que a FAO tem desenvolvido, conjuntamente com vários parceiros nacionais e regionais, abordagens sustentáveis em várias áreas, tais como a agroecologia, a agroflorestal, a biotecnologia e a agricultura de conservação e inteligente (em termos climáticos) que alia o conhecimento tradicional com a inovação tecnológica. É fundamental continuar a alimentar de forma adequada uma população crescente e, simultaneamente, repor a biodiversidade que o planeta tem perdido (FAO, 2019).

Também o alinhamento da nova Política Agrícola Comum (PAC) com o *Green Deal* constitui um desafio significativo para o setor agrícola. Considerando que a agricultura e a silvicultura ocupam 84 % do território da União Europeia (UE) e são setores que dependem do ambiente e que o influenciam, alguns objetivos específicos propostos para a PAC desencadearão medidas ambientais e climáticas em consonância com as políticas da UE para estes domínios de intervenção (Comissão Europeia, 2018).

Na sua proposta, a Comissão Europeia estabelece três ambiciosos objetivos em matéria de ambiente e alterações climáticas (Comissão Europeia, 2019):

- Contribuir para a mitigação e adaptação às alterações climáticas, assim como para a energia sustentável;
- Promover o desenvolvimento sustentável e a gestão eficiente dos recursos naturais, como a água, o solo e o ar;
- Contribuir para a proteção da biodiversidade, melhorar os serviços dos ecossistemas e preservar os habitats e as paisagens.

É neste enquadramento que a Companhia das Lezírias, enquanto empresa que opera no setor agroflorestal terá de definir a sua estratégia de sustentabilidade, dimensionando estes desafios e otimizando a capacidade de resposta aos mesmos, numa lógica promotora do desenvolvimento sustentável.

2.2. O Setor Empresarial do Estado

O Setor Empresarial do Estado (SEE) é constituído pelo conjunto das unidades produtivas do Estado, organizadas e geridas de forma empresarial e está integrado no Setor Público Empresarial¹, cujo regime jurídico foi aprovado pelo Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro.

De acordo com a informação disponível no site da Direção Geral do Tesouro e Finanças referente à Carteira Global de Participações do Estado, na qual estão integradas as participações com relevância estratégica ou para a prossecução do interesse público, o Estado português detinha, em 31 de dezembro de 2019, 122 participações diretas com um valor nominal total de 45.576.873.061,91 euros. Este valor equivale a cerca de 21% do Produto Interno Bruto de Portugal gerado nesse ano². No entanto, este valor inclui a participação nominal referente ao Mecanismo Europeu de Estabilidade, que em 31 de dezembro de 2019 era de 17.564.400.000,00 euros, representando cerca de 39% do valor nominal global.

As participações mais representativas enquadram-se na gestão de infraestruturas e no setor dos transportes, seguindo-se as empresas públicas financeiras e o setor da saúde, embora o SEE em Portugal integre um vasto conjunto de empresas públicas e de empresas participadas, cuja atividade abrange os mais diversos setores de atividade, constituindo um importante instrumento de política económica e social.

¹ O setor público empresarial abrange o setor empresarial do Estado e o setor empresarial local.

² Segundo a informação disponível no PORDATA, o PIB 2019 em Portugal foi de 212.320,6 milhões de euros.

Para além das participações diretas, o Estado detém um conjunto assinalável de participações indiretas, maioritariamente integradas em grupos económicos ou holdings como a Parpública – Participações Públicas, SGPS, S.A. e a Caixa Geral de Depósitos, S.A.

A Companhia das Lezírias, S.A. enquadra-se neste segmento de participações indiretas, sendo uma empresa participada de capitais exclusivamente públicos, com natureza produtiva, integrada na Parpública – Participações Públicas, SGPS, S.A., com um capital de 5.000.000 euros, representado por 1 milhão de ações, de valor nominal de € 5,00 cada uma.

O artigo 49.º do Regime Jurídico do Setor Público Empresarial determina que as empresas públicas devem prosseguir objetivos de responsabilidade social e ambiental, a proteção dos consumidores, o investimento na valorização profissional, a promoção da igualdade e da não discriminação, a proteção do ambiente e o respeito por princípios de legalidade e ética empresarial.

Também as orientações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) no âmbito da governação de empresas públicas, determinam que as empresas devem respeitar elevados padrões de responsabilidade na forma como desenvolvem a sua atividade e conduzem os negócios, integrando na gestão preocupações com o ambiente, com os trabalhadores, a saúde pública e a segurança, e com direitos humanos.

Como tal, os governos nacionais devem estabelecer mecanismos claros de apoio à implementação dos requeridos padrões, que deverão estar alinhados com normas internacionais relevantes, tais como as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais (OECD Guidelines for Multinational Enterprises), que foram adotadas por todos os membros da OCDE e refletem os princípios da Declaração da OIT relativa aos Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, bem como os Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Negócios e Direitos Humanos (UN Guiding Principles on Business and Human Rights). Por outro lado, tal com as empresas privadas, as empresas públicas, têm interesse em minimizar os riscos reputacionais e ter uma boa imagem na sociedade (OCDE, 2015). Com efeito, as empresas públicas, para além da preocupação com o cumprimento dos requisitos legais nesta matéria, deverão funcionar como atores responsáveis, constituindo as suas ações um exemplo para a sociedade (Garde-Sanchez, López-Pérez e López-Hernández, 2018).

Acresce que, ainda que atuando no mercado e o lucro seja, tal como para as empresas privadas, um objetivo para as empresas públicas, não podem ser ignorados os objetivos sociais e de interesse público subjacentes à sua criação. A eficiência económica não pode comprometer os objetivos sociais a longo prazo (Garde-Sanchez et al., 2018).

Na prática, as empresas públicas devem adotar uma abordagem orientada para o crescimento de valor sustentável a longo prazo, que assegure que sejam eficientes, lucrativas e, simultaneamente, geradoras de capacidade de desenvolvimento futuro, sendo fundamental que a sustentabilidade empresarial esteja bem integrada no seu modelo de governação (Government of Sweden - Ministry of Enterprise and Innovation, 2017). A sustentabilidade empresarial e dos negócios nas empresas públicas, que se enquadra na abordagem conceptual explorada no ponto 2.1., deverá então, tal como refere o Governo Sueco (2017), através do equilíbrio das dimensões económica, ambiental e social e de uma gestão adequada dos impactos, minimizar os efeitos negativos da sua ação e, por outro lado, internalizar as oportunidades de criação de valor, tendo como objetivo macro contribuir para o desenvolvimento sustentável global.

Neste contexto, segundo Barnes (2019) e Nicolò, Zanellato e Tiron-Tudor (2020), as empresas públicas são agentes centrais na promoção e implementação da Agenda 2030 e dos ODS.

Numa governação ancorada na sustentabilidade, a componente de comunicação e de reporte aos stakeholders, é igualmente importante, promovendo a transparência e a *accountability* (Farneti e Guthrie, 2009). Em Portugal não há uma estrutura de relato específica para as empresas do setor público. Na Suécia, por exemplo, as diretrizes para as empresas públicas emitidas pelo Ministério da Empresa e da Inovação (Government of Sweden - Ministry of Enterprise and Innovation, 2017) determinam que o relato de sustentabilidade das empresas públicas deve ser preparado de acordo com as normas da Global Reporting Initiative (GRI) ou outra estrutura internacional de reporte de sustentabilidade, ter periodicidade anual e ser publicitado no website.

3. A COMPANHIA DAS LEZÍRIAS

3.1. Caracterização da empresa

3.1.1. História

A Companhia das Lezírias, S.A. (CL) é uma empresa cujo capital é detido exclusivamente pelo Estado Português, representado pela PARPÚBLICA – Participações Públicas (SGPS), S.A., integrando o Setor Empresarial do Estado. Foi fundada em 1836 e nos seus quase 200 anos de existência tem sido uma referência no setor agropecuário e florestal, sendo uma das maiores empresas agrícolas do país, tendo à sua responsabilidade a gestão de um vasto capital natural e a preservação de um importante património histórico.

Ao longo da sua história, a Companhia das Lezírias foi passando por várias transformações. Em 1975 foi nacionalizada, regressando assim à esfera do estado português, tendo sido transformada em Empresa Pública (EP) em 1978 e a passado a Sociedade Anónima (S.A.) em 1989, forma comercial que perdura até à atualidade (Alves, 2003).

Em 1996 iniciou-se um novo ciclo empresarial na Companhia das Lezírias, após um longo período de resultados negativos. O modelo de gestão adotado viria a produzir transformações significativas, quer do ponto de vista da organização interna da empresa, quer do ponto de vista das áreas de negócio. (Alves, 2003). Desde essa altura que a CL tem vindo a consolidar “a sua situação, quer sob o ponto de vista tecnológico, quer financeiro, baseada numa filosofia de desenvolvimento sustentado.”, tal como é referido no seu site institucional.

Em 2013, com a publicação do Decreto-Lei n.º 109/2013, de 1 de agosto, que extinguiu a Fundação de Alter Real, a Companhia das Lezírias passou a ter sob a sua gestão a Coudelaria de Alter e a Coudelaria Nacional, concentrando assim a gestão de todas as Coudelarias do Estado e o desígnio da “preservação do património genético animal da raça Lusitana, nas linhas genéticas de Alter-Real e da Coudelaria Nacional, a par da preservação da linha genética da Coudelaria Companhia das Lezírias, S.A.” (Companhia das Lezírias, 2020a, p.28).

A realidade atual da Companhia das Lezírias decorre da sua longa história, marcada por períodos difíceis, mas também por anos de glória (Companhia das Lezírias, 2008) pelo que, para compreender essa tão singular realidade, é incontornável fazer uma breve resenha da longa trajetória percorrida pela empresa até aos dias de hoje. Só dessa forma se compreenderá o presente, bem como a visão para futuro.

Remontando aos primórdios, “*no início do séc. XIX, as terras que constituíram a Companhia das Lezírias do Tejo e do Sado eram património das Casas da Rainha e do Infantado, da Coroa e do Patriarcado.*” (Companhia das Lezírias, 2008, p.14).

Por decreto de D. Maria II, de 3 de novembro de 1835, a Junta do Crédito Público foi autorizada a aceitar 2000 contos de réis a título de valor pelo qual uma Companhia entretanto instituída pretendia adquirir as lezírias nacionais do Tejo e do Sado (Comporta). Esta venda permitiria um bom encaixe financeiro nos cofres públicos, sobretudo numa época de grave crise financeira que se abateu sobre o Estado no pós-guerra civil entre liberais constitucionalistas e absolutistas (1832-1834).

Neste contexto, por Carta Régia de 16 de março de 1836, a Rainha D. Maria II autorizou a venda em hasta pública das Lezírias do Tejo e do Sado, que abrangiam 48.000 hectares, tendo as mesmas sido arrematadas em 25 de junho de 1836 pela Companhia que se fundava nessa mesma data, com um capital de 2000 contos de réis dividido em 4.000 ações, que viria a ter a sua primeira direção eleita em 23 de setembro de 1836 e que consagraria o nome “Companhia das Lezírias do Tejo e do Sado” em 16 de dezembro desse ano, com a aprovação dos primeiros Estatutos. (Companhia das Lezírias, 2008)

Ao longo da sua história quase bicentenária, a CL passou por períodos difíceis, marcados por uma série de acontecimentos de natureza diversa - bélica (Grande Depressão e as duas Grandes Guerras mundiais); condições climatéricas adversas, tais como cheias (destacando-se as ocorridas de 1864 a 1870, em 1876 e 1877, 1909, 1925, 1936, 1939, 1940 e 1947), um ciclone em 1941 e períodos de seca severa em 1889 e 1890 e depois de 1943 a 1945, 1949 e 1971); sísmica (terramoto de 1909); política e socioeconómica - que sempre se traduziram em dificuldades financeiras, tendo a venda de terras sido, ao longo do tempo, a forma encontrada pela Companhia das Lezírias para ultrapassar essas dificuldades e prosseguir os seus desígnios. (Henriques e Henriques, 1979). Assim, num período de 48 anos, compreendido entre 1901 e 1948, foram vendidos mais de 21.000 hectares da Companhia, destacando-se a venda, em 1925, do Paul da Comporta (15.771,29 hectares). Com esta alienação, cerca de 1/3 das terras adquiridas pela Companhia em 1836, passaram ser detidas por uma entidade estrangeira, The Atlantic Company Limited (Companhia das Lezírias, 2008).

No ano de 1904, pela primeira vez era proposta a liquidação da Companhia das Lezírias pelo Governo às Cortes. Volvidos 70 anos, em 31 janeiro de 1974, volta a ser proposta a liquidação da Companhia, desta vez por um grupo de acionistas, em vésperas da Revolução de 25 de abril (Henriques e Henriques, 1979).

Não há conhecimento de que, desde essa data, a questão da liquidação tenha sido colocada novamente a discussão. Pelo contrário, o sinal dado em 2013 é no sentido inverso, com a integração na Companhia das Lezírias da gestão da Coudelaria de Alter e da Coudelaria Nacional, bem como do património imobiliário que lhe estava afeto, por determinação do Decreto-Lei n.º 109/2013 de 1 de agosto, alterado pelo Decreto-Lei n.º 171/2014, de 10 de novembro. É referido no Relatório de Governo Societário de 2019 da CL (2020a, p.29) que “Os fins e as atribuições transferidos para a Companhia das Lezírias, S.A. assumem, maioritariamente, um carácter imaterial, essencialmente os relacionados com a preservação e desenvolvimento do património genético animal da raça

Lusitana, permitindo concentrar apenas numa entidade a gestão de todas as coudelarias detidas pelo Estado, sem prejuízo da gestão empresarial da Companhia das Lezírias. Com o objetivo da prossecução dos fins principais da Fundação transmitidos à Companhia das Lezírias, designadamente no âmbito da preservação do património genético animal, e para esse fim, foi delegado estatuto de serviço público à Companhia das Lezírias.” No entanto, esta delegação de competências não deve ser confundida com uma contratualização de serviço no sentido estrito, até porque um dos principais requisitos, o financiamento do Orçamento do Estado, não se verifica (Companhia das Lezírias, 2020a).

Este facto terá sido o que, numa perspetiva institucional, terá configurado uma alteração que perdurará, pelo menos até 2037, data em que o direito de usufruto deste património do Estado terminará, sem prejuízo de renovações que possam ocorrer.

3.1.2. Situação atual

Atualmente, a Companhia das Lezírias, S.A, gere um território de cerca de 20.000 hectares, distribuídos por vários municípios (sendo Benavente, Vila Franca de Xira e Alter do Chão os mais representativos), uma parte em exploração direta afeta a atividades agrícolas, florestais, pecuárias e turísticas, e outra em exploração indireta através de um vasto conjunto de rendeiros. O capital natural é o seu ativo nuclear e a partir do qual se desenvolvem todas as suas atividades económicas, de forma integrada.

A principal área florestal da Companhia das Lezírias está localizada na Charneca do Infantado e representa cerca de 45% da área territorial sob gestão. Os 8.853 hectares de floresta são compostos por quatro principais espécies da floresta portuguesa: 74% são sobreiros (montado), correspondendo a 6.570 hectares, seguindo-se o pinheiro bravo com uma área que representa 12% do global, o pinheiro manso e o eucaliptal, representando 8% e 6%, respetivamente.

A Lezíria Norte é constituída por cerca de 1.300 hectares explorados indiretamente (rendeiros), sendo as culturas mais representativas o arroz e o tomate e outras hortícolas. Quanto à Lezíria Sul, ocupa perto de 5.100 hectares, dos quais cerca de 2.600 ha estão arrendados e 3.500 ha são explorados diretamente pela CL, entre pastagens e arroz. No que diz respeito à exploração direta, a Companhia faz ainda, em Catapereiro, uma média de 406 ha de milho (sob pivot), 300 ha de arroz, 130 ha de vinha, 70 ha de olival e 3.100 ha de prados permanentes biodiversos, na Charneca. Em Alter do Chão são cultivados 30 ha de olival tradicional.

No ano de 2019, entre pastagens naturais, instaladas e áreas forrageiras, a Companhia das Lezírias tinha 7.668 hectares em modo biológico e 2017 cabeças de gado em modo de produção biológico.

No que se refere à produção equina na Coudelaria da Companhia das Lezírias, o efetivo de 16 fêmeas de ventre dedica-se em exclusivo à criação de animais de raça Puro-Sangue Lusitano, cujos produtos normalmente são comercializados entre os 3 e 4 anos de idade já desbastados, tanto no mercado interno como externo. A Coudelaria de Alter, gere um efetivo de cerca de 290 animais repartidos entre o ferro AR (Alter Real) e CN (Coudelaria Nacional).

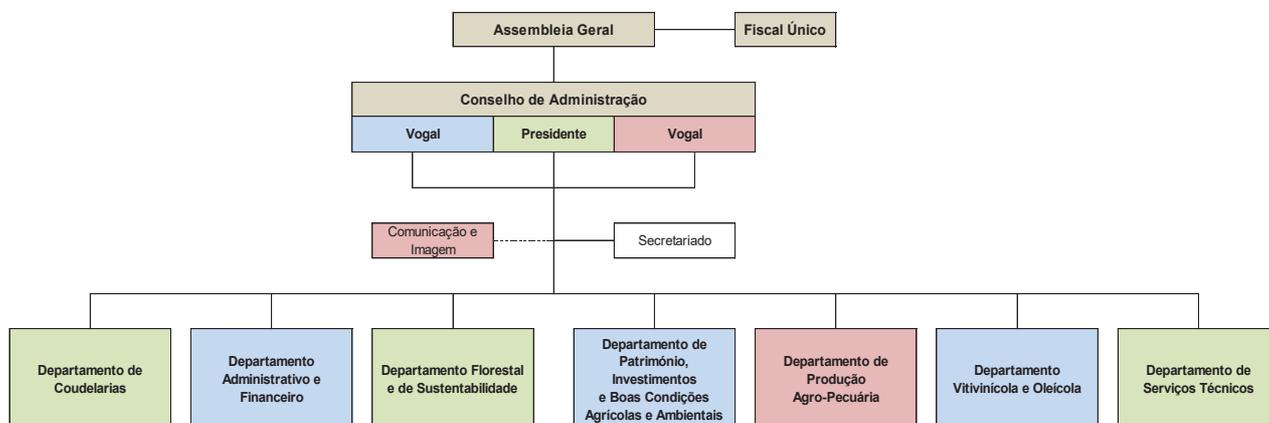
A Companhia das Lezírias dispõe de um território de excelência, com condições naturais ímpares para a atividade turística. Neste âmbito, estão disponíveis vários programas nos segmentos de turismo da natureza, turismo equestre e enoturismo.

O seu enraizamento social na sua área geográfica de atuação, bem como a proximidade à comunidade académica e científica, traduzida nas inúmeras parcerias estabelecidas com diversas instituições de ensino superior, aportam um valor significativo para o seu capital humano e societal.

No final do ano de 2019, a Companhia das Lezírias contava com 93 trabalhadores efetivos, sendo que 32% são do género feminino e 68% são do género masculino, com uma média etária de 47 anos (Companhia das Lezírias, 2020b).

A estrutura organizacional da Companhia das Lezírias, à data atual, está representada no seguinte organograma (Figura n.º 5):

Figura n.º 5 - Organograma da Companhia das Lezírias, S.A



Fonte: Companhia das Lezírias

No ano de 2019 foram atingidos os resultados económico-financeiros historicamente mais elevados: um EBITDA de 5.280.160 euros, um Resultado Operacional de 4.272.609 euros e um Resultado Líquido de 3.327.892 euros. O volume de negócios, com origem nas áreas acima identificadas, ascendeu, nesse ano, a cerca de 10,2 milhões de euros (Companhia das Lezírias, 2020b).

3.1.3. Missão, Visão, Valores e Estratégia

“É verdade que no seu longo percurso, desde a fundação até um passado muito recente, a empresa atravessou alguma instabilidade de estratégias. Ainda assim, apesar deste caminho por vezes sinuoso, ao qual tem resistido, continua a desempenhar um papel de protagonismo na agricultura empresarial portuguesa e atravessa, atualmente, uma importante fase de consolidação estratégica, auspiciosa de um futuro renovado para um património que pertence a todos os portugueses.” (Companhia das Lezírias, 2008, p.16).

De acordo com o referido no Relatório de Governo Societário 2019, a Companhia das Lezírias tem como missão “articular rentabilidade económico-financeira com sustentabilidade ambiental e social, numa lógica de competitividade acrescida, responsável e de qualidade”, desenvolvendo-a tendo por referência um conjunto de valores que estão internalizados na sua cultura organizacional e que pautam a sua atuação, dos quais se destacam: Orgulho, Competência, Serviço Público, Biodiversidade, Sustentabilidade (Companhia das Lezírias, 2020a, p.5, 6).

“A Companhia das Lezírias tem como visão ser uma empresa de referência no seu setor de atividade, focada na Terra, no Ser Humano e na Natureza, para potenciar saberes e competências relacionais” e as linhas estratégicas que orientam a sua gestão “centram-se na criação de valor através do reforço da sustentabilidade nas suas dimensões: económica, social e ambiental” (Companhia das Lezírias, 2020a, p.6).

No Relatório de Governo Societário de 2019 (Companhia das Lezírias, 2020a, p.6) é referido que a estratégia empresarial da Companhia das Lezírias para o período 2018-2020 visa a criação sustentada de valor para todos os *stakeholders* envolvidos, bem como a manutenção e desenvolvimento de uma área de preservação ambiental e biodiversidade de grande relevância no contexto nacional, alinhada com as seguintes orientações:

- Rentabilização Responsável numa lógica de sustentabilidade
- Foco nos Recursos Humanos
- Reorganização de Processos
- Reestruturação do Turismo
- Dinamização da Comunicação e Promoção da Imagem

3.2. A importância da sustentabilidade na estratégia da empresa

Há praticamente duas décadas que a Companhia das Lezírias tem vindo a referenciar, de forma inequívoca, a importância que a sustentabilidade, na sua tripla dimensão, assume na estratégia da empresa, tendo sido, ao longo dos anos dados passos no sentido de usar, nas várias áreas de negócio e de estrutura, práticas tendentes ao reforço da sustentabilidade nos planos ambiental, económico e social:

“Apoiada nos três pilares da sustentabilidade – económico, social e ambiental – a centenária Companhia das Lezírias tem vindo a preparar o futuro: diversificando as actividades; baseando-se na inovação e na qualidade; rejuvenescendo e reforçando os seus recursos humanos; consolidando a sua integração na comunidade local e na restante sociedade; entendendo, conservando e dando a conhecer os seus patrimónios natural e histórico, únicos e de valor incalculável.” (Companhia das Lezírias, 2008, p.96)

Esta abordagem está alinhada com o conceito do *Triple Bottom Line* desenvolvido por John Elkington, referenciado no ponto 2.2.

A dimensão ambiental da sustentabilidade tem assumido, ao longo dos anos, bastante relevância na estratégia da Companhia das Lezírias, o que se entende como incontornável na medida em que mais de 78% da área da Companhia das Lezírias possui uma qualidade ecológica ímpar e uma riqueza em biodiversidade importante, estando inserida: na Reserva Natural, na Zona de Proteção Especial e no Sítio de Interesse Comunitário do Estuário do Tejo; na Reserva da Biosfera (UNESCO); na Rede Ramsar (Convenção Ramsar, sítio 211); na Rede Esmeralda (Convenção de Berna) e na Rede Wetlands International Sites (3PT001).

Tal como refere Alves (2003, p.13), “A evolução cultural tem conferido às questões ecológicas e ambientais uma atenção crescente, introduzindo novos modelos de exploração económica. A Companhia das Lezírias tem vindo a integrar, na sua prática, esse tipo de preocupações, tentando conciliar a produção alimentar com a preservação ambiental, procurando contribuir para um

mundo mais equilibrado, enquanto património a legar às futuras gerações (só uma empresa não obsessiva pelo lucro pode suportar os elevados danos causados pela fauna ambiental em algumas culturas agrícolas!). Neste sentido se deve entender a sua participação como um dos membros fundadores do Conselho Empresarial Português para o Desenvolvimento Sustentável.”

O Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável / Business Council for Sustainable Development (BCSD) Portugal é uma associação sem fins lucrativos que agrega e representa mais de 90 empresas de referência em Portugal, que se comprometem ativamente com a transição para a sustentabilidade. Com uma ampla representação setorial e de empresas de diferentes dimensões (algumas integrando o índice bolsista PSI20), o volume de vendas dos associados representa 10% do PIB nacional, 65 mil milhões de euros em volume de negócios e este grupo de empresas dá emprego a mais de 270 mil colaboradores. O BCSD Portugal integra a rede mundial do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), a maior organização internacional a trabalhar a área do desenvolvimento sustentável, com mais de 200 empresas associadas em diferentes países e 68 organizações independentes nos cinco continentes, que em conjunto representam mais de 20 mil empresas e uma rede internacional de parcerias. A CL abandonou este fórum em 2013, tendo reativado muito recentemente a sua adesão.

Portanto, desde as práticas agrícolas, na sua maioria em modo de produção integrada ou biológica, à gestão florestal sustentável devidamente certificada e tida como um exemplo de boas práticas, ao apoio à Investigação e desenvolvimento, poderá dizer-se que a sustentabilidade está no ADN da Companhia das Lezírias. É um modo de estar e de atuar. É um valor que pauta a estratégia e a ação, conforme decorre dos exemplos que seguidamente se apresentam por área de atividade.

3.2.1. Produção Agrícola

Atualmente, a produção agrícola em exploração direta na Companhia das Lezírias apresenta a seguinte diversificação:

Tabela n.º 3 – Culturas agrícolas, áreas (ha) e modo de produção

Cultura agrícola	Área de exploração direta (em hectares)	Modo de Produção
Arroz	300	Integrada
Milho	506	Integrada
Vinha	130	Integrada e biológica
Olival	100	Integrada

Fonte: Elaboração própria

Quanto aos modos de produção praticados na CL, é de referir que, no ordenamento nacional os princípios e as orientações para a prática da proteção integrada e da produção integrada e o regime das normas técnicas aplicáveis à proteção integrada, à produção integrada e ao modo de produção biológico, se encontram regulados pelo Decreto-Lei n.º 256/2009, de 24 de setembro, republicado pelo Decreto-Lei n.º 37/2013, de 13 de março, que define nos artigos 7.º e 8.º que a produção integrada é um sistema agrícola de produção de alimentos e de outros produtos alimentares de alta qualidade, com gestão racional dos recursos naturais e privilegiando a utilização dos mecanismos de regulação natural em substituição de fatores de produção, contribuindo, deste modo, para uma agricultura sustentável, tendo por base os seguintes princípios:

- a) Regulação do ecossistema, importância do bem-estar dos animais e preservação dos recursos naturais;
- b) Exploração agrícola no seu conjunto, como a unidade de implementação da produção integrada;
- c) Atualização regular dos conhecimentos dos agricultores sobre produção integrada;
- d) Manutenção da estabilidade dos ecossistemas agrários;
- e) Equilíbrio do ciclo dos nutrientes, reduzindo as perdas ao mínimo;
- f) Preservação e melhoria da fertilidade intrínseca do solo;
- g) Fomento da biodiversidade;
- h) Entendimento da qualidade dos produtos agrícolas como tendo por base parâmetros ecológicos, assim como critérios usuais de qualidade, externos e internos;
- i) Proteção das plantas tendo obrigatoriamente por base os objetivos e as orientações da proteção integrada;
- j) Minimização de alguns dos efeitos secundários decorrentes das atividades agrícolas.

Quanto à agricultura em modo biológico, a legislação nacional remete as regras de produção, designadamente os produtos fitofarmacêuticos permitidos, e de rotulagem dos produtos para a regulamentação europeia.

De acordo com a Comissão Europeia, a agricultura biológica visa produzir alimentos tão naturalmente quanto possível e, ao mesmo tempo, minimizar o impacto no ambiente. Trata-se de um modo de produção respeitador da natureza, com uma utilização limitada de pesticidas e fertilizantes químicos.

No que se refere à produção vitivinícola, em 2013 foi desenvolvida uma “Estratégia de Sustentabilidade Ambiental dos Vinhos da Companhia das Lezírias, S.A.”, tendo daí resultado o Compromisso ABC 2020, ou seja, o compromisso de ação da CL em sustentabilidade ambiental até 2020: mais Ambiente, mais Biodiversidade, menos Carbono (CL, 2013)

A atividade vitivinícola da Companhia das Lezírias iniciou-se em 1881, portanto, há praticamente 140 anos, com a instalação da primeira vinha na charneca de Catapereiro. Essa área foi crescendo até 1934, ano em que a vinha atingiu o seu expoente máximo - cerca de 400 ha. Ao longo dos anos, a vinha foi sendo reestruturada, tendo a Companhia das Lezírias atualmente cerca de 130 ha de vinha, composta por castas tintas (65%) e castas brancas (35%), dos quais 2 hectares estão em modo de produção biológico (CL, 2008, 2020a).

Na área de produção de milho destaca-se a adoção progressiva de técnicas de agricultura de precisão e de otimização de sistemas que têm, entre vários efeitos positivos ao nível da produtividade, impactos positivos quanto ao uso eficiente da água.

Também na área de produção agrícola, o projeto *Smart Farm*, desenvolvido pela ANIPLA - Associação Nacional da Indústria para a Proteção das Plantas, em parceria com a Companhia das Lezírias, que cedeu o espaço para instalação, pretende ser um exemplo para as áreas da inovação técnica e científica no contexto da produção agrícola sustentável, reunindo, num único local, as mais recentes inovações da tecnologia e da ciência ao serviço da agricultura, num espaço concebido para a experimentação e a aprendizagem prática da implementação das boas práticas agrícolas (ANIPLA, 2016). Conforme refere a ANIPLA (2016), a *Smart Farm*, instalada em novembro de 2016, é um espaço de demonstração, para profissionais e público em geral, que privilegia quatro áreas – água, alimentação, saúde e biodiversidade, e que reúne todas as ferramentas e técnicas da agricultura moderna, assente na sustentabilidade, produtividade e competitividade, através da apresentação de soluções que promovem a eficiência na utilização dos recursos e a implementação de Boas Práticas Agrícolas (BPA) recomendadas pela indústria fitofarmacêutica, designadamente no âmbito da utilização segura de produtos fitofarmacêuticos.

A *Smart Farm* enquanto projeto dinâmico e evolutivo, pretende ser um exemplo nacional de demonstração da inovação técnica e científica no contexto da produção agrícola sustentável, referindo a ANIPLA (2016, p.12) que “A escolha da Companhia das Lezírias para a instalação da *Smart Farm* está relacionada com o facto de esta ser a maior exploração agropecuária e florestal existente em Portugal e ser uma referência nacional no que respeita à adoção das melhores práticas de sustentabilidade, com particular foco na proteção ambiental.”

3.2.2. Área de Produção Animal

A produção bovina na Companhia das Lezírias é feita em sistema de pastoreio extensivo, sendo que, no subcoberto do montado é um dos sistemas de exploração da terra mais representativo no sul do país. A gestão do solo pauta-se pelo princípio da mínima perturbação, optando-se, na maior parte da área pastoreada, ou por pastagens naturais não perturbadas ou pela instalação de pastagens biodiversas ricas em leguminosas, as quais contribuem ainda para o aumento de azoto disponível para as plantas que se reflete na matéria orgânica do solo (CL, 2014). Neste âmbito, destaca-se a participação da CL no projeto "Pastagens Semeadas Biodiversas para mitigação das alterações climáticas e proteção do solo", que contribui para o combate às alterações climáticas através do sequestro de carbono, ao mesmo tempo que protege o solo e potencia a sua exploração. Este projeto é desenvolvido pela "Terraprima", que assegura a ponte com Fundo Português de Carbono aos seus parceiros.

3.2.3. Produção Florestal e Recursos Silvestres

Na área de produção florestal e gestão de recursos silvestres é de salientar que a Companhia das Lezírias tem a sua gestão florestal certificada por uma norma internacional (FSC – Forest Stewardship Council), desde 27 de setembro de 2010 (certificado SA – FM / COC – 002659).

Os Princípios e Critérios FSC (P&C FSC) descrevem os elementos essenciais ou as regras de uma gestão florestal ambientalmente adequada, socialmente benéfica e economicamente viável. O FSC, fundado em 1993 após a Conferência do Rio em 1992, é uma organização sem fins lucrativos, de âmbito internacional, dedicada à promoção de uma gestão florestal responsável no mundo inteiro sendo amplamente considerada uma das mais importantes iniciativas estabelecidas para melhorar a gestão do património florestal global. Conta com mais de 800 membros e integra um conjunto diversificado de organizações ambientais e sociais, entidades e profissionais do setor florestal, organizações de povos indígenas, empresas responsáveis, grupos florestais comunitários e entidades certificadoras de produtos florestais do mundo inteiro, apresentando uma estrutura de governação única, baseada nos princípios da democracia, participação e equidade (FSC, 2015).

De acordo com o FSC (2015), a marca FSC oferece uma ligação entre a produção e o consumo responsáveis de produtos florestais, permitindo que as empresas tomem decisões que proporcionam valor acrescentado aos seus negócios, beneficiando as pessoas e o ambiente e que os consumidores possam escolher produtos provenientes de áreas florestais geridas de forma

responsável e fazer escolhas esclarecidas sobre os produtos florestais que compram, contribuindo para uma mudança positiva através do poder da dinâmica de mercado.

O FSC é um sistema de certificação que disponibiliza referenciais normativos, um sistema de acreditação e um logotipo reconhecido por empresas e organizações envolvidas com o desenvolvimento sustentável dos espaços florestais. Com esse objetivo, o FSC definiu um conjunto de Princípios e Critérios de gestão florestal, que é hoje uma referência mundial. No entanto, a Certificação FSC não se limita à gestão florestal, ajudando a diferenciar produtos de base florestal provenientes de florestas geridas responsavelmente, mediante a aposição de um logotipo visível e reconhecível por todos.

Esta certificação evidencia perante os stakeholders a sustentabilidade da sua gestão florestal, constituindo um importante reconhecimento público, na medida em que a Companhia das Lezírias tem à sua guarda um território com recursos de elevada importância.

Desde 2016, que o sistema de gestão florestal da CL passou a fazer parte dos bons exemplos de gestão da biodiversidade apontados pelo Guia para a abordagem da biodiversidade no âmbito dos “Environmental Management Systems” (EMAS).

O EMAS, enquanto sistema comunitário de ecogestão e auditoria, é um mecanismo de participação voluntária de organizações que se comprometem a melhorar de forma contínua o seu desempenho ambiental mediante o estabelecimento e a implementação de sistemas de gestão ambiental, bem como a disponibilização de informação relevante ao público e a outras partes interessadas.

A CL tem ainda a Charneca do Infantado incluída, de acordo com os princípios da sua gestão, numa rede de propriedades de excelência (Wildlife Estates), nomeadamente devido à sua gestão da vida silvestre.

3.2.4. I&D

No âmbito da iniciativa Business & Biodiversity, a Companhia das Lezírias estabeleceu um compromisso com o então Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade (ICNB) para o desenvolvimento de várias linhas de investigação aplicada em biodiversidade, enquadrado numa visão global do papel da empresa na Sociedade.

Foi no âmbito desta iniciativa que, em 2017, surgiu o projeto EVOA – Espaço de Visitação e Observação de Aves da Ponta da Erva. O EVOA está localizado no coração da mais importante zona húmida de Portugal, a Reserva Natural do Estuário do Tejo, permitindo que os seus visitantes conheçam e desfrutem do património único, existente entre a lezíria e o Estuário. No EVOA estão integradas três zonas húmidas de água doce, num total de 70 ha, estas lagoas são muito importantes para as aves, sendo utilizadas como área de refúgio ou mesmo como local de nidificação. De modo a garantir a tranquilidade das aves e a maximizar a experiência e conforto na visita, estão disponíveis três observatórios nas lagoas, diversos pontos de observação camuflados e um Centro de Interpretação.

O EVOA tem como motivação principal a conservação da avifauna do Estuário do Tejo e da Lezíria de Vila Franca de Xira enquadrada nos habitats naturais e agrícolas de que depende. Para tal, pretende:

- Criar condições de atração da maior diversidade possível de aves ocorrentes no Estuário e Lezíria;
- Criar condições para a observação de aves, em tranquilidade, por pessoas não iniciadas no bird watching;
- Aumentar a disponibilidade de áreas de refúgio de maré para as aves estuarinas invernantes;
- Incrementar as áreas adequadas à nidificação de diversas espécies de aves aquáticas;
- Divulgar a obra de construção e conservação da Lezíria e sensibilizar para a importância da gestão da água, de que a Lezíria é um excelente exemplo;
- Demonstrar um modelo de autossustentabilidade na gestão da Conservação da Natureza, contribuindo para a divulgação da sua importância e para a facilitação do seu estudo científico.

A realização anual de diferentes estudos de monitorização ambiental, em colaboração com diferentes unidades de investigação de diversos estabelecimentos de ensino superior do país, permite avaliar, alterar e corrigir práticas por forma a reduzir as externalidades ambientais associadas à atividade agroflorestal e pecuária.

3.3. Práticas anteriores de relato de sustentabilidade

O primeiro Relatório de Sustentabilidade elaborado pela Companhia das Lezírias respeita ao ano de 2006. Desde essa data, e ininterruptamente até ao ano 2010 (ano de referência) foi produzido o relato anual. A partir de 2011, por motivos que não são muito claros na documentação interna existente na empresa, foi abandonada a prática de relato, bem como a rotina de recolha de alguma informação, designadamente a respeitante às Emissões de Gases com Efeito de Estufa (EGEE).

Nos anos de 2019 e 2020, relativamente aos anos 2018 e 2019, respetivamente, foi solicitado pela acionista Parpública à Companhia das Lezírias o reporte de um conjunto de indicadores com suporte nas Diretrizes GRI G4 para Relato de Sustentabilidade, no sentido de integrar o Relatório de Sustentabilidade do GRUPO PARPÚBLICA. Com algumas limitações, a informação foi facultada relativamente a ambos os períodos, não tendo sido, no entanto, utilizada pela empresa em relato individual e autónomo.

Portanto, verifica-se uma interrupção que conta já com 9 anos. No entanto, em finais de 2019, foi decidido pela empresa retomar a produção dos relatórios de sustentabilidade a partir de 2021, referente a 2020, a par da definição e implementação de uma Estratégia de Sustentabilidade integrada.

Mas recuando a 2007, ano em que foi elaborado o primeiro relatório de sustentabilidade da Companhia das Lezírias, verifica-se que já naquela altura se sinalizava a importância do relato não financeiro e a necessidade de prestar informação sobre as dimensões ambiental e social:

“A tendência crescente para relatar os desempenhos não financeiros integra hoje toda a nova legislação sobre governo das sociedades, harmonizada ao nível comunitário. Já o Decreto-Lei n.º 35/2005, de 17 de Fevereiro, que aplica a Directiva 2003/51/CE, de 18 de Junho, relativa à apresentação de contas anuais e contas consolidadas de certas formas de sociedades, bem como a eventual adopção de Normas Internacionais de Contabilidade (NIC) já em curso de generalização, altera a redacção do Artigo 66º do Decreto-Lei n.º 410/89 prevendo a inclusão no relatório de gestão de *“referências ao desempenho não financeiro relevantes (...), incluindo informações sobre questões ambientais e questões relativas aos trabalhadores”* (§ 3). Entretanto, e já no decurso da recolha de informação para este relatório, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 49/ 2007, de 1 de Fevereiro, vem incentivar, senão obrigar, as empresas do Sector Empresarial do Estado a acompanharem *“as melhores práticas internacionais”*, nomeadamente a que *“tenham modelos de*

governo que não só atinjam elevados níveis de desempenho como (...) contribuam para a difusão das boas práticas nesta matéria, incluindo a adopção de estratégias concertadas de sustentabilidade nos domínios económico, social e ambiental". (...) Neste novo contexto, por indicação da Direcção-geral do Tesouro, a PARPÚBLICA – SGPS, S.A., que detém a totalidade do capital da CL, requereu a entrega de um relatório com conteúdo próximo do relatório em preparação. Tal relatório será obrigatório doravante, acompanhando o Relatório e Contas do Exercício de Gestão de cada ano.» (CL, 2007, p.71)

No relatório de sustentabilidade referente a 2010, destaca-se a referência efetuada às Diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), usadas pelas empresas associadas ao BCSD, do qual a Companhia das Lezírias foi membro fundador:

“(...) Anualmente, os relatos de sustentabilidade das empresas do BCSD constituem instrumentos de transparência da informação para com a sociedade em que realizam as suas actividades produtivas e comerciais, reportando conjuntos de indicadores específicos de sustentabilidade. (...) os relatos de sustentabilidade contem indicadores de eco-eficiência, de inovação ambiental e de responsabilidade social, que vão sendo elaborados por equipas internacionais de peritos, e que respondem as principais problemáticas mundiais do desenvolvimento humano e da crise ambiental global. As Directrizes da GLOBAL REPORTING INICIATIVE (GRI), na sua versão 3.0, de 2006, são hoje usadas por numerosas empresas de muitos sectores, mas não existem directrizes especificas para o sector agro-florestal. Ainda assim, e possível a sua adaptação, como tem vindo a ser feito na Companhia das Lezírias desde 2007. Assim, e mais uma vez, o Relatório de Sustentabilidade de 2010 (RS 2010) da Companhia das Lezírias, S.A. (CL), irá usar as directrizes GRI, de forma a tornar comparáveis os resultados ao longo dos anos, com particular atenção a relevância dos indicadores escolhidos no âmbito da sua actividade. A grelha de indicadores relevantes e o seu grau de aplicação apresentam-se no fim do Relatório.» (CL, 2011, p.6)

No que se refere ao historial da CL em matéria de sustentabilidade, constata-se que a frase referenciada em 2008 pela Companhia das Lezírias, se mantém completamente atual, ou seja, “tendo a sustentabilidade como conceito base, a Companhia das Lezírias de hoje encara cada uma das actividades como uma aposta na qualidade e no êxito, trabalhando para honrar os valores da instituição, assegurando também a sua saúde económica.” (Companhia das Lezírias, 2008, p.20), pois tal como é referido no RGS 2019 (CL, 2020a, p. 41), a própria contratualização dos objetivos de gestão, “privilegia a criação de valor para o acionista numa perspetiva de sustentabilidade

económica, sem prejuízo de as preocupações em matéria de sustentabilidade ambiental e social terem de estar sempre subjacentes por serem dimensões interdependentes.”

Acresce que os desafios que se colocam atualmente à escala global, e que constam, designadamente, dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS), implicam que a ação desenvolvida pelas empresas esteja alinhada com as metas definidas para os mesmos, pelo que é necessário, para além de garantir o equilíbrio entre as dimensões económica, social e ambiental da sustentabilidade, estabelecer metas concretas que contribuam para atingir as metas dos ODS, as quais, tal como refere as Nações Unidas (2015) também estão equilibradas nas mesmas três dimensões.

É neste enquadramento que a CL irá definir e implementar a sua Estratégia de Sustentabilidade.

4. ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE

4.1. Identificação da necessidade

Conforme se referiu anteriormente, a sustentabilidade está subjacente ao desenvolvimento da generalidade das atividades e projetos da Companhia das Lezírias (CL), estando definidas estratégias de sustentabilidade específicas em algumas áreas de atividade, tal como na Produção Florestal e na Produção Vitivinícola (Compromisso ABC 2020). Todavia, por não existir na CL uma visão global e integrada em matéria de sustentabilidade assente num equilíbrio entre as dimensões económica/*governance*, social e ambiental, e não estar definida na organização uma política de sustentabilidade que integre de forma coerente e com a devida consistência as práticas desenvolvidas, foi identificada a necessidade de implementação de uma estratégia de sustentabilidade mais abrangente e de ferramentas de gestão que permitam medir resultados e proceder a avaliações, através da implementação de um sistema de indicadores, essenciais à tomada de decisão (Companhia das Lezírias, 2019) e ao processo de reporte/comunicação.

Por outro lado, há desafios à escala global, tal como a ambição da Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), relativamente aos quais as empresas não se devem alhear, devendo, pelo contrário, ter um papel ativo, dando o seu contributo para a concretização dos mesmos.

Acresce ainda que, de acordo com Barnes (2019), as empresas do setor empresarial do Estado são, potencialmente, atores chave na promoção e implementação dos ODS, o que reforça a importância do desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade alinhada com os ODS na CL.

Neste contexto, foram identificadas pela CL (Companhia das Lezírias, 2019), as seguintes medidas a desenvolver:

- Definição e implementação de uma Estratégia de Sustentabilidade da CL;
- Avaliação da implementação da estratégia associada ao Compromisso ABC 2020, bem como adaptar o mesmo para o horizonte temporal 2030;
- Avaliação e monitorização de impactos ambientais, como a pegada de carbono ou a pegada hídrica, mediante o estabelecimento de métricas adequadas;
- Definição de Planos de baixo carbono, entre outros, em alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a Agenda 2030 e os princípios da Economia Circular;
- Implementação de sistema de reporte de indicadores GRI (Global Reporting Initiative) Standards;
- Elaboração do Relatório de Sustentabilidade.

Nesta mesma data, foi decidido criar uma equipa de projeto interna, tendo como missão o desenvolvimento das ações necessárias à implementação da política de sustentabilidade na CL, composta por um diretor de projeto, representante da Administração, um gestor de projeto e interlocutores representantes de todas as áreas de negócio. A ideia subjacente à composição da equipa refere-se à necessária liderança da gestão de topo, compromisso da gestão intermédia e envolvimento das respetivas equipas, visando-se a ampliação da motivação e do esforço para objetivos comuns. Com efeito, a complexidade do projeto justifica a criação de uma equipa composta por pessoas com diversas características, capacidades, experiências, que colaboram entre si, sob a liderança de um gestor de equipa, apoiado pela gestão de topo, no sentido de desenvolverem os trabalhos de forma eficaz e articulada para atingir um objetivo comum (Yu et al., 2017).

Foi ainda decidido proceder à contratação de serviços de consultoria especializada dada a especificidade e complexidade da matéria e à designação nominal dos interlocutores de todas as áreas de negócio da empresa, bem como das áreas de suporte, num total de 16, tendo-se iniciado os trabalhos da equipa de projeto a partir dessa mesma data.

4.2. Metodologia utilizada

A elaboração da estratégia de sustentabilidade da CL ancorou-se na identificação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) prioritários, a partir dos quais foi possível a empresa identificar:

- Os eixos prioritários de atuação (relacionados com os ODS prioritários identificados);
- As ações a desenvolver para cada eixo prioritário;
- As metas e indicadores para cada ação;
- Um calendário/horizonte temporal de atuação.

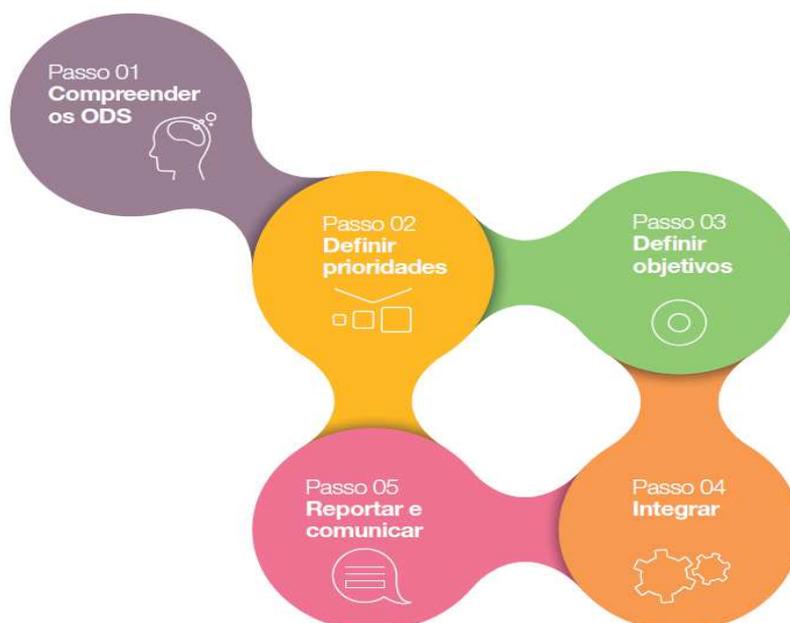
Para identificação dos ODS prioritários foi utilizada a ferramenta SDG Compass, que tem como objetivo “orientar as empresas sobre como podem alinhar a sua estratégia e medir e gerir a sua contribuição para os ODS.” (GRI, UN Global Compact e WBCSD, 2015a, p. 5). O SDG Compass foi desenvolvido pela Global Reporting Initiative (GRI), pelo Pacto Global das Nações Unidas (UN Global Compact) e pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) e “incorpora as opiniões recolhidas em três períodos de consulta a empresas, agências governamentais, instituições académicas e organizações da sociedade civil de todo o mundo.” (GRI, UN Global Compact e WBCSD, 2015a, p.29).

“A Global Reporting Initiative (GRI) é uma organização internacional independente, pioneira no relato de sustentabilidade corporativa que desenvolve desde 1997, cuja missão é habilitar os tomadores de decisões de todo o mundo, através das suas normas de relato de sustentabilidade e da sua rede de *multistakeholders*, a tomar medidas para uma economia e um mundo mais sustentáveis.” (GRI, UN Global Compact e WBCSD, 2015a, p.29).

“A iniciativa Global Compact das Nações Unidas apela às empresas que alinhem estratégias e operações com princípios universais sobre os direitos humanos, as práticas laborais, o ambiente e a anticorrupção e que tomem medidas que promovam os objetivos da ONU. É a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa ao nível mundial com mais de 8.000 empresas participantes em 160 países.” e o “World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) está empenhado em galvanizar a comunidade empresarial global para criar um futuro sustentável para os negócios, a sociedade e o ambiente. O WBCSD providencia um fórum para as suas 200 empresas membro escalarem soluções empresariais que alterem o status quo.” (GRI, UN Global Compact e WBCSD, 2015a, p.29).

O Guia do SDG Compass (GRI, UN Global Compact e WBCSD, 2015a) está organizado em cinco secções que abordam, respetivamente cinco passos, identificados na figura n.º 6, que serão descritos nos parágrafos seguintes tendo como fonte de informação primária o referido guia.

Figura n.º 6 - Os 5 passos do SDG Compass



Fonte: GRI, UN Global Compact e WBCSD (2015a, p.5)

Passo 01 - Compreender os ODS

Como primeiro passo, as empresas deverão familiarizar-se com os ODS e com os desafios associados, no sentido de compreender as oportunidades e as responsabilidades que os mesmos representam para os seus negócios. Consiste em três ações nucleares, identificadas na figura n.º 7 seguinte:

Figura n.º 7 – Ações do passo 1



Fonte: Elaboração própria

Ao desenvolver e apresentar soluções para alcançar os ODS, as empresas poderão descobrir novas oportunidades de crescimento e diminuir o seu perfil de risco. Os ODS podem ser utilizados como enquadramento para orientar, definir, comunicar e relatar as estratégias, objetivos e atividades das empresas, permitindo-lhes capitalizar um vasto conjunto de benefícios, que incluem:

1. Identificação de novas e futuras oportunidades de negócio;
2. Aumento do valor da sustentabilidade corporativa.

O *business case* das empresas para a sustentabilidade corporativa traduz-se na integração das considerações de sustentabilidade de forma transversal na cadeia de valor. Com efeito, as empresas podem proteger e criar valor para elas próprias, por exemplo, através do aumento das vendas, do desenvolvimento de novos segmentos de mercado, do fortalecimento da marca, da melhoria da eficiência operacional, do estímulo à inovação de produtos e da redução da rotatividade dos trabalhadores. Salienta-se que, em todo o mundo, os clientes baseiam cada vez mais as suas decisões de compras na sua perceção do desempenho da sustentabilidade da empresa, pelo que os ODS podem robustecer ainda mais esta tendência;

3. Fortalecimento das relações com os stakeholders.

As empresas que ajudem a alcançar os ODS conseguirão, provavelmente, melhorar a confiança entre os stakeholders, bem como reduzir os riscos legais e de reputação e outros riscos empresariais;

4. Estabilização das sociedades e dos mercados.

Os negócios inseridos em sociedades que fracassam geralmente não são bem-sucedidos, pelo que investir na realização dos ODS contribui para sustentar os pilares do sucesso empresarial e das sociedades em que os mesmos se inserem;

5. Utilização da mesma linguagem e de um propósito comum;

Os ODS definem um enquadramento comum de ação e linguagem que ajudará as empresas a comunicar de forma mais consistente e eficaz com os stakeholders acerca dos seus impactes e desempenhos.

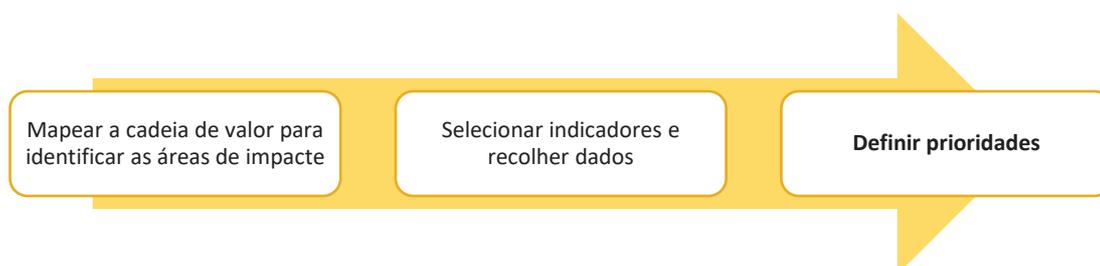
Quanto às responsabilidades de base das empresas, o SDG Compass preconiza que as mesmas, independentemente do tamanho, do setor ou do local onde operem, devem cumprir a legislação relevante, assegurar os padrões mínimos reconhecidos internacionalmente e respeitar os direitos universais e os princípios que se aplicam universalmente a todas as empresas, nomeadamente:

- Organização Internacional do Trabalho – Declaração Tripartite de Princípios sobre Empresas Multinacionais e Política Social;
- Os Dez Princípios do Pacto Global das Nações Unidas, que abrangem os direitos humanos e a mão-de-obra, o ambiente e anticorrupção, definem a expectativa mínima sobre qualquer empresa empenhada no desenvolvimento sustentável;
- Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos, que reafirmam e aperfeiçoam a responsabilidade de todas as empresas de respeitar os direitos humanos.

Passo 02 - Definir prioridades

A definição de prioridades assenta nas ações identificadas na figura n.º 8.

Figura n.º 8 – Ações do passo 2



Fonte: Elaboração própria

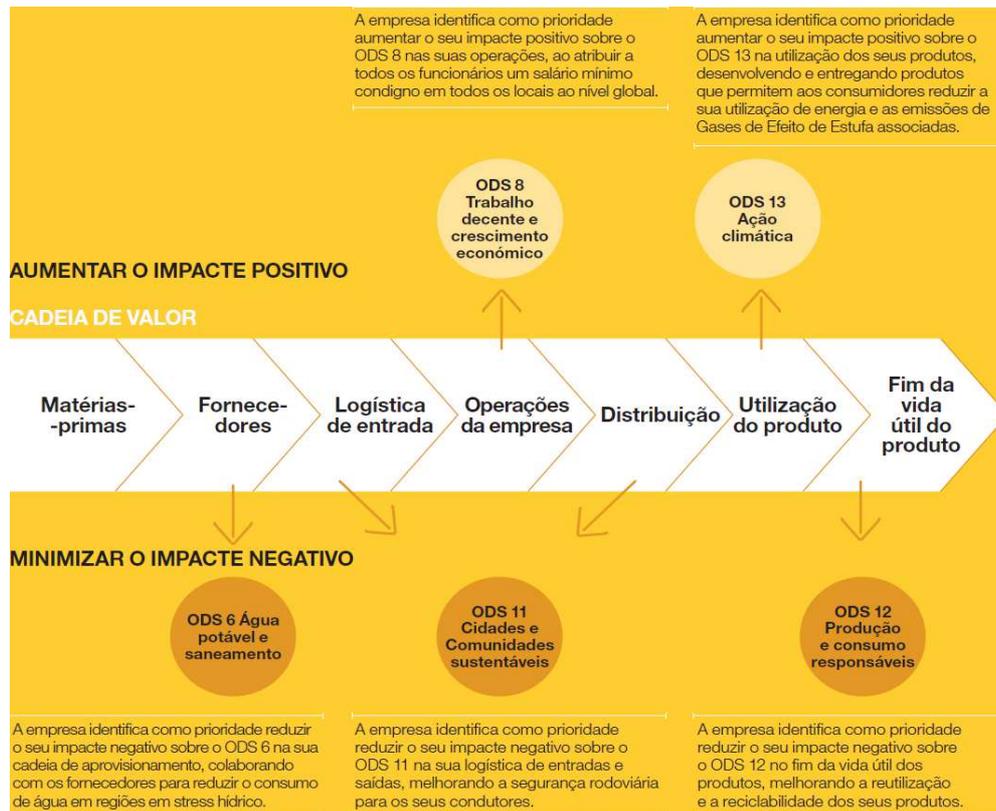
Assumindo que nem todos os 17 ODS serão igualmente relevantes para cada empresa, no sentido de aproveitar as mais importantes oportunidades de negócio apresentadas pelos ODS e reduzir os riscos, as empresas são incentivadas a mapear a cadeia de valor para identificar áreas com elevada possibilidade de impactos negativos e positivos, atuais e potenciais, sobre os temas que os ODS representam, e nessa sequência definir as suas prioridades.

Assim, cada segmento da cadeia de valor abrangido pelo âmbito da avaliação deve ser examinado para identificar áreas da empresa onde, atual ou potencialmente:

- As competências centrais e o portfólio de tecnologias e de produtos contribuem positivamente para a implementação de um ou mais ODS;
- As atividades, transversais a toda a cadeia de valor que, de forma direta ou indireta, podem ter impactos negativos, sobre um ou mais ODS.

A figura n.º 9 ilustra um exemplo onde se sintetiza uma análise à cadeia de valor, com identificação dos impactos (económicos, ambientais e sociais) positivos e negativos sobre os ODS e as respetivas prioridades de ação, no sentido de alavancar ou de mitigar os impactos, caso estes sejam positivos ou negativos, respetivamente.

Figura n.º 9 – Impactos da cadeia de valor nos ODS (exemplo)



Fonte: GRI, UN Global Compact e WBCSD (2015a, p.12)

Com uma visão dos impactes sobre o desenvolvimento sustentável, a próxima ação a desenvolver pela empresa consiste na definição das prioridades em relação aos ODS.

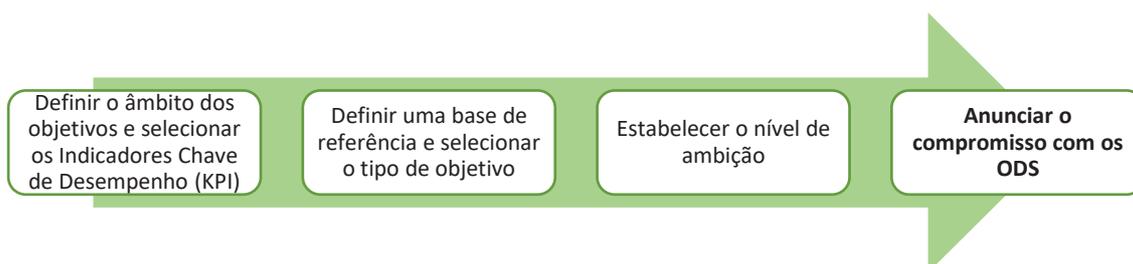
Para cada uma das áreas de possível impacte elevado, devem ser identificados indicadores que estabeleçam de forma adequada a relação entre as atividades da sua empresa e os seus impactes no desenvolvimento sustentável, para que o desempenho possa ser monitorizado ao longo do tempo.

Sendo a avaliação de impactes e a definição de prioridades em relação aos ODS processos empíricos, os pressupostos utilizados são subjetivos.

Passo 03 - Definir objetivos

A definição de objetivos é essencial para o sucesso dos negócios e ajuda a fomentar, em toda a organização, prioridades partilhadas e um melhor desempenho. Ao alinharem os seus objetivos com os ODS, as empresas podem comunicar de forma mais eficaz as suas aspirações e compromissos para com o desenvolvimento sustentável. Este passo consiste em quatro ações, conforme evidencia a figura n.º 10:

Figura n.º 10 – Ações do passo 3



Fonte: Elaboração própria

O âmbito dos objetivos de sustentabilidade deve estar alinhado com as prioridades estratégicas identificadas no passo 02, assegurando que os mesmos incluem oportunidades para criar melhorias em toda a cadeia de valor e para contribuir positivamente para os ODS, assim como reduzir atuais e potenciais impactes negativos no desenvolvimento sustentável. Assim, a empresa deve selecionar os Indicadores Chave de Desempenho (KPI) de um conjunto de indicadores relacionados diretamente com os resultados e impactos (positivos e negativos) das suas atividades e que possam ser utilizados como base para a monitorização e comunicação do progresso. É recomendado pela metodologia que a empresa evite definir objetivos demasiado abrangentes e ambíguos e sem programação temporal que, embora correspondendo a aspirações da empresa, não permitem medir o âmbito nem o progresso em direção às metas. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e calendarizados. Para além dos vários KPI selecionados, poderá ser pertinente selecionar indicadores adicionais (mesmo não sendo chave) desde que contribuam para medir o progresso dos objetivos definidos.

Definido o âmbito dos objetivos e selecionados os KPI, importa estabelecer a linha base de referência para cada objetivo, a qual poderá estar interligada a um momento específico no tempo (casos em que se estabelece uma meta para atingir de uma data específica para outra), ou a um período específico, normalmente dimensionado para um intervalo de tempo, comparável com um intervalo num período anterior com a mesma amplitude.

Segue-se a definição do nível de ambição da empresa relativamente aos seus objetivos. Esta decisão está essencialmente ligada à definição do horizonte temporal para os objetivos, o qual deverá ser suficientemente longo para que possa acomodar pontos de viragem que respondam aos desafios globais que o mundo enfrenta e que estão espelhados nas ambições dos ODS definidas para 2030. Este aspeto reflete uma abordagem de definição de objetivos de “fora para dentro”, na medida em que as necessidades globais determinam objetivos de negócio. No entanto, devem ser definidos objetivos intermédios a curto e médio prazo, para mitigar o risco de abrandamento do compromisso com a realização dos objetivos de longo prazo.

Acresce que, uma linha do tempo suficientemente longa permite uma melhor comunicação, tal como tornar os objetivos públicos, na medida em que estes expressam de forma eficaz e simples as aspirações da empresa em matéria de desenvolvimento sustentável. Com efeito, anunciar o compromisso com os ODS pode ser uma ação inspiradora para os *stakeholders* externos e internos, podendo incrementar o grau de compromisso com as metas. No entanto, deverá ser gerido o risco quanto a eventuais impactos nas relações de confiança com os stakeholders e na reputação caso as metas não sejam atingidas nos prazos propostos, o que torna fundamental um acompanhamento permanente e transparente do progresso.

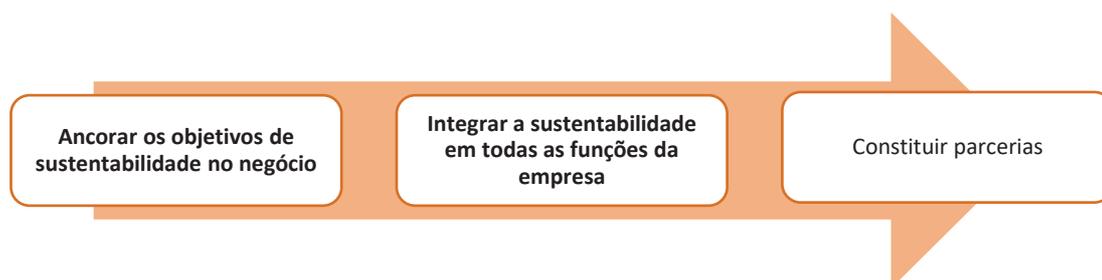
Caso as empresas pretendam ampliar de forma significativa o nível de transparência na comunicação dos compromissos assumidos, podem anunciar objetivos alinhados com os ODS no website das Nações Unidas (www.business.un.org). Um dos requisitos consiste na comunicação anual através dos canais existentes ou de relatórios integrados que evidenciem o progresso efetuado para alcançar os objetivos definidos.

Esta ação está relacionada com o passo 05: reportar e comunicar.

Passo 04 - Integrar

Integrar a sustentabilidade no âmago do negócio e na *governance* é essencial para alcançar os objetivos definidos e incorporar metas de desenvolvimento sustentável em todas as funções da empresa. No sentido de prosseguir objetivos partilhados e de abordar desafios sistémicos, as empresas recorrem cada vez mais a parcerias, sejam elas na cadeia de valor, ou no seu setor. A integração dos ODS no negócio é efetuada através das ações identificadas na figura n.º 11:

Figura n.º 11 – Ações do passo 4



Fonte: Elaboração própria

Os objetivos de sustentabilidade devem ser ancorados de forma sólida na estratégia a longo prazo das organizações, reconhecendo-se que a gestão de topo tem um papel importante neste processo. Com efeito, uma liderança ativa neste âmbito permite incorporar as ambições de sustentabilidade na visão e missão da empresa, criando uma compreensão partilhada e clara quanto à criação de valor para a empresa através da prossecução de objetivos de sustentabilidade, que deverão abranger objetivos de natureza financeira, estratégica e operacional no sentido de interligar todas as funções da empresa.

A integração da sustentabilidade em todas as funções da empresa e na cultura organizacional envolve alterações organizacionais que implicam o desenvolvimento de ações internas de sensibilização, de formação e ainda, em alguns casos, a constituição de estruturas específicas ou equipas de sustentabilidade transversais, que promovam o debate estratégico quanto às prioridades em matéria de sustentabilidade e a internalização do tema na cultura organizacional.

Para que a integração dos ODS seja mais eficiente, a colaboração, por via da constituição de parcerias para o desenvolvimento sustentável, que poderão passar por parcerias na cadeia de valor, iniciativas setoriais ou parcerias com diversos stakeholders, pode ser uma alavanca bastante positiva, desde que se verifique um elevado grau de compromisso por parte de todos os envolvidos nos objetivos partilhados.

Passo 05 - Reportar e comunicar

Os ODS permitem às empresas reportar informações acerca do seu desempenho para um desenvolvimento sustentável mediante uma narrativa e indicadores comuns e conjuntos de prioridades partilhadas. O SDG Compass incentiva as empresas a incorporarem os ODS nas suas comunicações e relatos para os stakeholders, divulgando o progresso da empresa em relação aos mesmos.

A própria meta 12.06 dos ODS consiste em “Incentivar as empresas, especialmente as de grande dimensão e transnacionais, a adotar práticas sustentáveis e a integrar informação sobre sustentabilidade nos relatórios de atividade.”

O SDG Compass prevê 2 ações necessárias em matéria de reporte e comunicação, conforme identificado na figura n.º 12:

Figura n.º 12 – Ações do passo 5



Fonte: Elaboração própria

Um relato de sustentabilidade eficaz constitui uma ferramenta para apoio à tomada de decisões estratégicas e à gestão integrada do desempenho, permitindo estimular o desenvolvimento organizacional, melhorar a performance, bem como envolver os stakeholders e atrair investidores, na medida em que credibiliza a empresa.

Num relato que se pretende eficaz, as prioridades devem ser mapeadas de acordo com os assuntos materiais, identificados como prioridades estratégicas, que refletem os impactos económicos, ambientais e sociais, positivos e negativos, bem como com os assuntos de elevada importância para os stakeholders, respondendo aos seus interesses e preocupações.

É igualmente importante que os relatórios de sustentabilidade, independentemente do formato, sigam normas internacionalmente reconhecidas, tal como as normas GRI, entre outras que se encontram disponíveis, bem como outras normas existentes para tópicos específicos.

As normas GRI definem dez princípios orientadores para o relato de sustentabilidade, onde se inclui o princípio do “contexto de sustentabilidade” o qual ganhou maior relevância com os ODS, na medida em que possibilitam um enquadramento para que as empresas compreendam o seu contexto de sustentabilidade, considerando os aspetos económicos, sociais e ambientais.

Neste contexto, o relato deve incorporar tópicos no âmbito dos ODS, devendo ser divulgado, para cada ODS considerado como prioritário: o motivo pelo qual o ODS foi considerado prioritário; os impactes significativos, positivos ou negativos, relativo ao ODS; os objetivos que concorrem para o ODS relevante e o respetivo progresso; as estratégias, práticas e políticas para gerir os impactes e alcançar os objetivos.

Os indicadores (KPI e outros) selecionados conforme descrito nos passos 02 e 03, devem integrar a seleção dos indicadores a incluir no relato.

Quanto ao formato, para além dos relatórios mais formais, as empresas utilizam cada vez mais formatos alternativos para comunicar a sua estratégia e desempenho de sustentabilidade, que passam pelas redes sociais, campanhas publicitárias e rotulagem de produtos e serviços. O objetivo é chegar de forma eficaz aos *stakeholders*, comunicando inclusivamente os seus contributos para o desenvolvimento sustentável em todas as suas dimensões, refletidas nos ODS.

Em resumo, o SDG Compass foi desenvolvido com o propósito de ajudar as empresas a identificarem quais dos 17 ODS constituem as suas prioridades, consonantes com a estratégia empresarial, bem como a compreenderem a importância na definição de metas e indicadores adequados que permitam monitorizar o desempenho da organização nos temas de sustentabilidade que lhe são materiais, de forma concreta e mensurada.

Embora o SDG Compass tenha sido desenvolvido com o foco nas grandes empresas, as pequenas e médias empresas e outras organizações são incentivadas a utilizá-lo como fonte de inspiração, podendo adaptá-lo de acordo com as necessidades.

Neste enquadramento, a Companhia das Lezírias, face aos objetivos do projeto, os referenciais metodológicos adotados para elaboração da estratégia de sustentabilidade e, seguidamente, do relatório de sustentabilidade foram os que se apresentam na Tabela n.º 4.

Tabela n.º 4 - Referenciais metodológicos e respetivos objetivos

Referencial metodológico	Objetivo
SDG Compass	<u>Âmbito: Estratégia</u> Identificar os ODS prioritários, os temas materiais da empresa e os stakeholders principais, que resultam de uma análise da cadeia de valor da organização. Da identificação dos ODS prioritários será possível definir os eixos prioritários de atuação da estratégia de sustentabilidade da empresa, bem como as ações respetivas, metas e indicadores
Referencial metodológico	Objetivo
GRI	<u>Âmbito: Reporte</u> Identificar os indicadores que serão reportados no relatório, tendo em conta o mapeamento de stakeholders, a matriz de materialidade e a informação disponível na empresa
GRI G4 Sector Disclosures – Food Processing	<u>Âmbito: Reporte</u> Responder a alguns indicadores referentes aos ODS prioritários identificados pela empresa
Matriz de indicadores que associa os indicadores dos ODS com os indicadores da GRI	<u>Âmbito: Reporte</u> Responder a alguns indicadores referentes aos ODS prioritários identificados pela empresa
Matriz de indicadores que associa os indicadores da GRI à informação no âmbito da Diretiva de Informação não financeira (Diretiva 2014/95/EU)	<u>Âmbito: Reporte</u> Para responder às exigências do Decreto-Lei n.º 89/2017, de 28 de julho, ainda que não seja aplicável à empresa
Guia da Comissão Europeia relativo ao relato de informação associada ao clima / Guidelines on reporting climate-related information	<u>Âmbito: Reporte</u> Explicar de que forma a empresa está a contribuir para o Acordo de Paris e metas nacionais de descarbonização
Recomendações da Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)	<u>Âmbito: Reporte</u> Explicar de que forma a empresa está a dimensionar o risco climático

Fonte: Adaptado de Companhia das Lezírias (2020e)

Pretende-se que a elaboração da Estratégia de Sustentabilidade e dos conteúdos do relato de sustentabilidade da Companhia das Lezírias, resultem de uma forte interação com vários *stakeholders*, respeitando os princípios associados às ferramentas de reporte e de diálogo acima identificadas.

4.3. Desenvolvimento do projeto

O projeto desenvolvido na Companhia das Lezírias abrange duas componentes: a estratégia de sustentabilidade e o relato de sustentabilidade. Estabilizada a estratégia de sustentabilidade e a ambição, é definida a estrutura e formato de relato de sustentabilidade. Nos pontos que se seguem irá ser descrito todo o processo de implementação do projeto, com enfoque nos seguintes tópicos:

- Plano de trabalhos, com identificação das etapas, respetivo calendário e outputs esperados;
- Construção da Estratégia de Sustentabilidade, com base no SGD Compass, com algumas adaptações:
 - Análise dos impactes na cadeia de valor;
 - Identificação dos stakeholders *prioritários*;
 - Definição dos temas materiais e identificação de prioridades;
 - Identificação dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) prioritários;
 - Definição da Visão e Missão para 2030;
 - Definição da *governance* da sustentabilidade dentro da empresa;
 - Definição de atividades, ações e projetos âncora para implementação da Estratégia de Sustentabilidade;
 - Definição dos Indicadores Chave de Desempenho (KPI) e metas plurianuais;
- Relato de Sustentabilidade / Comunicar a Sustentabilidade.

4.3.1. Arranque e planeamento

Na reunião de arranque do projeto, com a gestão do projeto da CL e a equipa de consultoria externa, foi apresentada uma proposta de plano de trabalhos e planeamento detalhado, apresentado na tabela n.º 5, com indicação, por fase, de todas as etapas, ações, intervenientes/responsáveis pelas tarefas, outputs e datas previstas, que, entretanto, ao longo do projeto foram objeto de alguns ajustamentos. Foram ainda definidos os primeiros passos a dar, designadamente quanto à recolha de informação.

Tabela n.º 5 – Plano de Trabalhos (inicial)

Fase: Arranque do projeto e definição da estratégia de sustentabilidade

		Etapas	Quem faz	Outputs	Data Prevista
Arranque	1	Reunião de lançamento do projeto para: confirmar/ajustar calendário e planeamento; e solicitar informação sobre a empresa	Consultores, Diretor e Coordenador do projeto pela CL	Plano de trabalhos	Janeiro 2020
	2	Análise de informação sobre a empresa	Consultores	Informação sistematizada por parte dos consultores	Janeiro a março 2020
Estratégia de Sustentabilidade	3	Preparação e Facilitação do Workshop N.1 com stakeholders internos	Consultores preparam e dinamizam o workshop e Equipa da CL participa no workshop de 1 dia	Identificação dos stakeholders prioritários; Identificação dos ODS prioritários e dos temas materiais; Identificação de potenciais ações que a CL poderá realizar no futuro, bem como das que já realiza atualmente; <i>Draft</i> de uma Visão/ambição para 2030 da CL	Janeiro a março 2020
	4	Proposta de estratégia de sustentabilidade: visão 2030, eixos prioritários de atuação; grandes ações; calendário	Consultores, Diretor e Coordenador do projeto pela CL	Documento <i>draft</i> com: Visão 2030, Eixos de Atuação; Ações e Calendário	Janeiro a março 2020
	5	Várias interações entre consultores e CL para finalização do documento com a Visão e Estratégia 2030	Consultores, Diretor e Coordenador do projeto pela CL	Documento final: Visão 2030, Eixos de Atuação; Grandes Ações e Calendário	Janeiro a março 2020
	6	Aprovação da Visão e Estratégia 2030 pelo Conselho de Administração	CL	Aprovação da Visão 2030, Eixos de Atuação; Grandes Ações e Calendário	Janeiro a março 2020

Fase: Recolha da informação necessária para a elaboração do relatório de sustentabilidade

	Etapas	Quem faz	Outputs	Data Prevista	
Recolha de informação necessária para a elaboração do Relatório de Sustentabilidade	7	Identificação dos indicadores que se poderão reportar (tendo em conta os resultados do workshop e a informação disponível na CL). Identificação se o relatório poderá reportar indicadores na opção "Core" ou "Comprehensive" do GRI	Consultores	Identificação dos indicadores GRI, Indicadores da Diretiva de informação não financeira, Indicadores dos ODS, e indicadores relacionados com o clima que se poderão reportar	Março a junho 2020
	8	Preparação e Facilitação do Workshop N.2 com stakeholders internos para se compreender os indicadores GRI que se vão reportar, e os ficheiros que se irão preencher. Como trabalho prévio a este workshop, os consultores desenvolverão os ficheiros-modelo que terão de ser preenchidas pela CL	Consultores preparam e dinamizam o workshop + Equipa da CL participa no workshop de 1 dia	Clarificação da equipa da CL sobre os indicadores e informação que terão de recolher; Ficheiros para recolha de informação GRI	Março a junho 2020
	9	Início da recolha de dados (existirão várias iterações entre os consultores e a CL até se obterem os dados necessários e possíveis)	Consultores solicitam informação + CL envia informação	Obtenção de indicadores GRI e Outros de acordo com as frameworks que irão ser usadas	Março a junho 2020 Setembro 2020 a janeiro 2021
	10	Preparação e Facilitação do Workshop N.3 com stakeholders internos para: consultores apresentarem os principais indicadores obtidos, com o objetivo de se identificarem possíveis compromissos/metaboljetivos que a CL poderia assumir no âmbito da sustentabilidade	Consultores preparam e dinamizam o workshop + Equipa da CL participa no workshop de 0,5 dia	Identificação de compromissos/metaboljetivos futuros que poderão vir a ser assumidos pela CL	Março a junho 2020 Setembro 2020 a janeiro 2021
	11	Proposta de compromissos futuros / eixos estratégicos que a CL deveria assumir e que são também pedidos num relatório que siga o GRI	Consultores apresentam proposta de compromissos futuros. CL terá de analisar e decide	Compromissos para o futuro aprovados pelo Conselho de Administração	Março a junho 2020 Setembro 2020 a janeiro 2021
	12	Identificação dos indicadores de desempenho por cada eixo prioritário da estratégia/ação, e por cada compromisso assumido, que deverão ser monitorizados anualmente	Consultores + Coordenador do projeto pela CL	Documento complementar à Estratégia de Sustentabilidade, que apresenta os indicadores a reportar por cada Eixo/Ação	Março a junho 2020 Setembro 2020 a janeiro 2021

Fase: Produção do relatório de sustentabilidade

		Etapas	Quem faz	Outputs	Data Prevista
Redação do Relatório de Sustentabilidade	13	Redação do Relatório - Draft 1 - índice, estrutura, mensagens chave, indicadores	O trabalho será essencialmente dos consultores, sendo que a CL terá de ler as versões Draft intermédias para contribuir com melhorias	Relatório de Sustentabilidade 2020 da Companhia das Lezírias em formato editável	Junho 2020 a fevereiro 2021
	14	Redação do Relatório - Draft 2 - texto editável			
	15	Redação do Relatório - Draft 3 - texto editável			
	16	Relatório final para aprovação - texto editável			
Design e Paginação do Relatório	17	Aprovação de Design	Designer (elemento da equipa de consultores)	Relatório com Design, Paginado, não editável	Fevereiro e março 2021
	18	Paginação do documento no Design aprovado			
	19	Relatório final paginado, não editável			

Fase: Manual de monitorização e relatório com recomendações de melhorias

		Etapas	Quem faz	Outputs	Data Prevista
Manual	20	Redação de um pequeno manual para a monitorização da Estratégia de Sustentabilidade	Consultores	Relatório que identifica os indicadores a monitorizar e respetivas fontes de informação dentro da empresa	Março 2021
Relatório de recomendações de melhoria	21	Relatório sobre os constrangimentos encontrados no desenrolar dos trabalhos e sugestão de melhorias que a CL poderia realizar no futuro	Consultores	Documento simples e curto (em texto editável)	Março 2021

Fonte: Adaptado de Companhia das Lezírias (2020c)

4.3.2. Processo de construção da estratégia de sustentabilidade

Após a realização da reunião de arranque do projeto, começou a ser recolhida pela equipa da CL um conjunto de informação sobre a empresa para facultar aos consultores com o objetivo de conhecerem de forma detalhada o ponto de partida e otimizarem o processo de análise e construção futura. Iniciaram-se também as reuniões temáticas e bilaterais com os interlocutores das várias áreas funcionais.

No sentido de dar início à definição da estratégia de sustentabilidade da Companhia das Lezírias para 2030, foi realizado um primeiro workshop, dinamizado pela equipa de consultoria externa, destinado aos stakeholders internos, no qual participaram todos os elementos da equipa de projeto interna da Companhia das Lezírias, bem como os membros do Conselho de Administração.

O workshop teve como principais objetivos: a construção de uma Visão e Missão para 2030, a identificação dos stakeholders prioritários, dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) prioritários e dos temas materiais.

Organizado em 3 blocos temáticos, após uma breve apresentação dos objetivos, o workshop iniciou-se com uma dinâmica de grupo para promover a interação dos participantes, que integraram 5 equipas com 5 a 6 elementos.

O processo de construção baseou-se em exercícios individuais e em grupo, promovendo a partilha e discussão de opiniões, e ainda a convergência e a concordância entre os membros do grupo.

Os trabalhos iniciaram-se com uma apresentação sobre os “Desafios e Oportunidades da Sustentabilidade no século XXI” cujas mensagens chave recaíram: 1) sobre os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a forma como constituem uma oportunidade para desenvolver um modelo económico que respeite as Pessoas, o Planeta, e promova a Prosperidade e as Parcerias entre as organizações, as quais são desafiadas a implementar ações que alinhem as suas atividades com os 17 ODS e respetivas metas; 2) o efeito das alterações climáticas na degradação dos ecossistemas, a qual será tanto maior e incerta, quanto mais elevado for o aumento da temperatura no Planeta. Assim, no contexto atual, em que a temperatura já aumentou 1°C face ao período pré-industrial (1750) e que no mediterrâneo esse aumento já atingiu o 1,5°C, o reforço da importância dos ecossistemas como fatores de equilíbrio essenciais é fundamental em qualquer modelo económico, sendo crucial que as empresas alinhem as suas atividades com a necessidade de se atingir a neutralidade carbónica em 2050, no máximo, e com os demais objetivos previstos no Acordo de Paris.

Foi sublinhada, neste contexto de urgência, a responsabilidade das empresas em promover uma melhor gestão dos recursos naturais que estão ao seu dispor.

Confrontados os participantes com estes dados objetivos e após a discussão do tema, estavam criadas as condições no grupo para se iniciar o processo de cocriação da Visão, bem como de identificação dos stakeholders prioritários no âmbito da sustentabilidade.

O primeiro exercício realizado teve como objetivo a identificação da Visão para 2030, com base, inicialmente, nas aspirações individuais de cada participante, e depois com base na opinião do grupo. Iniciou-se com a seguinte pergunta: *“Como gostaria que a Companhia das Lezírias fosse em 2030?”*

Verificou-se que a grande maioria das respostas dadas, quer a nível individual, quer pelos grupos, se focaram em conceitos nucleares muito semelhantes:

- Ser uma referência no seu setor de atividade (tendo sido o agroflorestal o setor mais referido).
- Ser sustentável através das práticas que adota e gerar produtos de valor acrescentado que respeitam o ambiente.
- A valorização dos recursos humanos e a prosperidade a nível económico são também assuntos muito referidos, especialmente nas visões pessoais.
- A investigação, o desenvolvimento de parcerias com universidades e outras entidades e o apoio da tecnologia são apresentadas como alavancas ao desenvolvimento da empresa.

O segundo exercício realizado, ainda no contexto da identificação da Visão para 2030, consistiu na seguinte pergunta: *“Quais as 3 palavras que melhor descrevem a sua visão da Companhia das Lezírias em 2030?”*.

Tal como na pergunta anterior, os participantes responderam a esta pergunta de forma individual e expuseram as suas respostas ao grupo com o objetivo de elegerem apenas três palavras que representassem a Visão do grupo.

As palavras que mais foram utilizadas para descrever a Visão para 2030 da Companhia das Lezírias, a nível individual, foram as que se identificam na tabela n.º 6.

Tabela n.º 6 – Palavras mais utilizadas e respetivo número de repetições, a nível individual



Fonte: Adaptado de Companhia das Lezírias (2020d)

Quanto aos grupos, as três palavras selecionadas para descrever a Visão para 2030 da Companhia das Lezírias, foram as que se identificam em cada um dos círculos da figura n.º 13, que correspondem aos grupos.

Figura n.º 13 – As 3 palavras escolhidas por cada grupo



Fonte: Adaptado de Companhia das Lezírias (2020d)

Verifica-se que as palavras sustentabilidade (ou similares), conhecimento e referência são as mais utilizadas para descrever a Visão para 2030, quer ao nível individual, quer ao nível dos grupos.

No segundo bloco, avançou-se para a identificação dos stakeholders prioritários. Na primeira etapa do exercício, foi solicitada a identificação de todos os stakeholders aos participantes do workshop de forma individual e, seguidamente, em grupo.

Os stakeholders identificados foram posteriormente agrupados numa listagem bastante vasta, na medida em que o processo de identificação foi bastante exaustivo.

Na segunda etapa do exercício, tendo em vista identificar o impacto dos stakeholders e a sua influência na Companhia das Lezírias, foi pedido aos participantes para refletirem sobre, por um lado, a influência que cada stakeholder tem na Companhia das Lezírias e, por outro, o impacto que a Companhia das Lezírias tem em cada stakeholder.

Cada grupo construiu a sua matriz tendo em consideração estas duas premissas: influência e impacto. A partir do conjunto das matrizes construídas pelos grupos, e considerando os stakeholders que foram identificados mais do que uma vez foi elaborada a matriz abaixo (figura n.º 14), que identifica os stakeholders estratégicos, em resultado da conjugação entre influência e impacto.

Figura n.º 14 – Matriz de influência e impacto dos stakeholders



Fonte: Companhia das Lezírias (2020d)

A matriz da figura n.º 14 evidencia elevada concordância entre os participantes do workshop quanto aos *stakeholders* que consideram estratégicos. Os produtores e os colaboradores são a base da cadeia de atividade da CL, por isso têm uma grande influência na CL e a CL um grande impacto sobre os mesmos. As universidades são também apontadas como um dos *stakeholders* mais importantes, realçando a importância recíproca da investigação de e para a CL, designadamente no que se refere à realização de estudos, que não seriam possíveis realizar nas mesmas condições num outro noutro local, e cujas conclusões podem ser bastante úteis no âmbito da tomada de decisão quanto à gestão dos serviços dos ecossistemas, por exemplo. Os visitantes, no geral, são um dos mensageiros mais importantes para a CL, fazendo a difusão da informação sobre a mesma. Os prestadores de serviços (sobretudo de natureza agrícola e florestal) têm um grande impacto na CL, uma vez que o setor agroflorestal é o setor de atividade mais representativo da CL.

Também a Política Agrícola Comum (PAC) foi identificada como de extrema importância para a Companhia das Lezírias, na medida em que quaisquer alterações nesta política, concretamente em matéria de subsídios agrícolas, afetam a CL de forma imediata.

Relativamente aos stakeholders que devem estar envolvidos e informados, não são tão consensuais entre os participantes, variando bastante. No entanto, os mais comuns foram o Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (ICNF), os *media* e os municípios das áreas territoriais de atuação da CL.

No bloco seguinte, avançou-se para a identificação dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) prioritários para a CL, utilizando a ferramenta SDG Compass, descrita no ponto 4.2.

De acordo com a metodologia seguida, para a empresa definir os seus ODS prioritários, é necessário analisar a sua cadeia de valor, e identificar os impactos ambientais e sociais, positivos e negativos, ao longo da mesma.

A primeira ação consistiu em cada grupo desenhar e analisar a cadeia de valor de uma área do negócio da empresa, identificando os impactos positivos a maximizar (na parte superior da cadeia) e impactos negativos a minimizar (na parte inferior da cadeia).

De seguida, foram identificados os ODS associados aos impactes descritos nas cadeias de valor. Em função da gravidade dos possíveis impactes negativos e da probabilidade da ocorrência de cada impacte, os ODS foram priorizados em cada cadeia de valor analisada pelos grupos.

A figura n.º 15 ilustra um dos exemplos construídos, referente à cadeia de valor do vinho:

Figura n.º 15 – Cadeia de Valor “Vinho”, Impactes e ODS associados



Fonte: Companhia das Lezírias (2020d)

Com o objetivo de perceber quais os impactos positivos e negativos identificados de forma mais transversal nas cadeias de valor da empresa, sistematizaram-se os mesmos, tendo-se verificado que os impactos positivos identificados têm maioritariamente natureza socioeconómica e os negativos são essencialmente ambientais e ecológicos, tal como se pode verificar na tabela n.º 7.

Tabela n.º 7 – Impactes positivos e negativos mais comuns nas cadeias de valor

Impactos positivos	Impactos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de conhecimento e formação • Aumento da inovação • Criação de emprego • Retorno financeiro e crescimento económico • Promoção da imagem da CL • Benefícios para a biodiversidade • Sequestro de carbono • Desenvolvimento regional • Desenvolvimento social 	<ul style="list-style-type: none"> • Emissão de gases com efeito de estufa (GEE) • Aumento da poluição e dos resíduos produzidos • Desperdício de matérias-primas • Consumo de água • Consumo de energia.

Fonte: Adaptado de Companhia das Lezírias (2020d)

Após os passos e ações descritos anteriormente, foi possível definir os ODS prioritários para a Companhia das Lezírias, a partir dos ODS que foram eleitos mais vezes como prioritários nas cadeias de valor, as quais, por não se repetirem, são representativas da empresa como um todo.

Assim, os ODS prioritários que a Companhia das Lezírias identificou e nos quais serão ancoradas as suas prioridades estratégicas em matéria de sustentabilidade são os representados na figura n.º 16.

Figura n.º 16 – ODS prioritários da Companhia das Lezírias



Fonte: Companhia das Lezírias (2020d)

Cada um destes ODS está descrito com detalhe no ponto 2.1.2.

Por último, definidos os ODS prioritários, foi solicitado aos participantes que identificassem, numa primeira abordagem e mais imediata, algumas ações a desenvolver pela Companhia das Lezírias, cuja realização possa contribuir para os mesmos.

Este exercício foi realizado em grupo, tendo resultado um conjunto de ações sugeridas que foi agregado para constituir uma base inicial de trabalho a desenvolver com o objetivo de materializar a ambição, compromissos e metas para 2030 para cada ODS prioritário.

Na tabela n.º 8 identificam-se as ações identificadas pelo conjunto dos grupos, para cada ODS:

Tabela n.º 8 – Ações identificadas para os ODS prioritários

	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a instalação de painéis solares; • Instalação de janelas para maior iluminação natural;
--	---

 <p>8 TRABALHO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÓMICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção de políticas orientadas para o desenvolvimento e apoio das atividades (estratégia RH, avaliação de desempenho, gestão por objetivos, meritocracia, infraestruturas, comunicação); • Melhoria de processos e tecnologias; • Valorização de produtos florestais certificados FCS; • Certificação como valorização do produto e definição de uma carteira de produtos; • Reordenamento das tiragens do montado; • Garantir o cumprimento da legislação laboral dos prestadores de serviços;
 <p>12 PRODUÇÃO E CONSUMO SUSTENTÁVEIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Controlo da quantidade de água consumida; • Redução do desperdício alimentar;
 <p>13 AÇÃO CLIMÁTICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Introdução gradual de viaturas elétricas, incluindo tratores elétricos;
 <p>15 PROTEGER A VIDA TERRESTRE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do conhecimento sobre o sistema montado; • Aproveitamento da regeneração natural da floresta; • Criação de corredores e ilhas ecológicas; • Reconhecimento das espécies de alto valor ecológico; • Desenvolvimento de programas de sensibilização e educação ambiental e implementar; • Promoção de visitas guiadas com componente pedagógica focada na preservação das espécies; • Desenvolvimento de plano de ação ao controlo da população de javalis; • Redução da utilização de pesticidas e herbicidas.

Fonte: Adaptado de Companhia das Lezírias (2020d)

Em resumo, o workshop realizado permitiu atingir os seguintes resultados:

- Familiarização da equipa com os ODS, compreendendo o que são e as oportunidades e as responsabilidades que os mesmos representam para a Companhia das Lezírias;
- Mapeamento da cadeia de valor e identificação dos impactes;
- Definição dos ODS prioritários;
- Identificação preliminar de ações cuja realização contribui para os ODS prioritários;
- Identificação dos stakeholders prioritários, com os quais poderão ser estabelecidas parcerias e cujas necessidades informativas deverão ser asseguradas no relato de sustentabilidade.

Posteriormente ao workshop, e no sentido de aprofundar o trabalho relativo às ações cuja realização contribui para os ODS prioritários, foi solicitado aos participantes a identificação de mais ações e atividades, quer presentemente realizadas, quer futuramente a desenvolver, para cada um dos ODS.

Com o objetivo de aperfeiçoar o processo de cocriação da definição da Visão e da Missão para 2030 para a Companhia das Lezírias, tendo por base o trabalho desenvolvido no workshop, foi disponibilizado um questionário online para que os participantes pontuassem, de entre um conjunto de frases, a que melhor consubstanciasse a Visão, e que melhor selecionasse as principais componentes que devem ser incluídas na Missão.

Consolidada a informação recolhida referente à Visão e Missão para 2030, bem como às ações para cada ODS prioritário, foi apresentada uma proposta de Estratégia de Sustentabilidade para a Companhia das Lezírias com uma visão a 2030, que será descrita no ponto 4.4.

4.4. Estratégia de Sustentabilidade

A atividade da Companhia das Lezírias, descrita no capítulo 3, tem por base uma gestão sustentável de espaços agroflorestais com capacidade de gerar vários serviços dos ecossistemas, sustentados no capital natural que tem à sua responsabilidade, que criam valor para os vários stakeholders através da disponibilização de produtos e serviços de base natural que conjugam valores ecológicos, económicos e também culturais (Companhia das Lezírias, 2020f)

Considerando que a próxima década corresponde ao horizonte temporal no qual o alinhamento da economia com a neutralidade carbónica e o equilíbrio dos serviços dos ecossistemas deverá ocorrer, e com a convicção do seu valor estratégico como empresa nacional de referência na gestão de serviços dos ecossistemas, a Companhia das Lezírias construiu, através de um processo participativo e dinâmico, descrito no ponto 4.3.2., a sua Estratégia de Sustentabilidade, assente numa Visão, Missão e Prioridades de atuação para 2030 (Companhia das Lezírias, 2020f).

A visão para 2030, que resultou do processo de cocriação anteriormente descrito e que será o farol da Estratégia de Sustentabilidade, inspirando o futuro, é a seguinte:

“Uma empresa que gere de forma sustentável e eficiente espaços agroflorestais de elevado valor, promovendo e rentabilizando os serviços dos ecossistemas, o conhecimento e a inovação, desenvolvendo as suas atividades económicas alicerçadas no capital natural e humano da empresa e em parceria com a sociedade.” (Companhia das Lezírias, 2020f)

Para se alcançar esta visão inspiradora de futuro, importa situar a empresa no que tem de fazer para que tal seja possível, ou seja, tornar clara a sua Missão para 2030 que consiste em:

“Promover a investigação e a conservação do capital natural que fomente a inovação na disponibilização de bens agroflorestais e serviços ambientais e turísticos sustentáveis e com identidade regional à Sociedade, através de uma equipa motivada, capacitada e reconhecida pelo seu empenho e qualidade, constituindo, na sua área, uma referência nacional e internacional.”
(Companhia das Lezírias, 2020f)

O desenvolvimento da missão é assegurado pela Estratégia de Sustentabilidade, ancorada em 5 Eixos Estratégicos que correspondem aos ODS prioritários e que refletem os temas materiais para os quais a Companhia das Lezírias identificou maior potencial para contribuir, considerando os impactes positivos e negativos ao nível ambiental, social e de governação, identificados no processo de construção, e nos quais se enquadram ações macro que, por sua vez, se decompõem em projetos e atividades específicos.

Os 5 Eixos Estratégicos são:

- Energias Renováveis e Acessíveis (ODS 7)
- Trabalho Digno e Crescimento Económico (ODS 8)
- Produção e Consumo Sustentável (ODS12)
- Ação Climática (ODS 13)
- Proteção da Vida Terrestre (ODS 15)

Para cada Eixo Estratégico foram identificadas ações que poderão ser realizadas até 2030 para alcançar a Visão, que se identificam na tabela n.º 9.

Tabela n.º 9 – Ações identificadas por cada Eixo Prioritário

Eixos Prioritários/ODS	Ações
	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto(s) âncora (a definir) • Aposta na energia renovável (produção e consumo) • Melhoria da eficiência energética, nomeadamente dos edifícios • Alterações logísticas diminuindo o consumo de energia
	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto(s) âncora (a definir) • Melhoria da gestão, definição e estabilização da estratégia global • Medidas para o desenvolvimento e gestão dos Recursos Humanos • Aposta na eficiência e na inovação dos processos, produtos e serviços de forma transversal em todas as áreas de negócio • Fortalecer as parcerias para o desenvolvimento das áreas setoriais da CL
	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto(s) âncora (a definir) • Diminuição da produção de resíduos e aumento do seu reaproveitamento • Redução do gasto de recursos (eletricidade, água, etc.) • Alteração na forma de gerir os recursos naturais, apostando na gestão regenerativa • Formação dos recursos humanos na temática da sustentabilidade
	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto(s) âncora (a definir) • Mudança na forma de gerir os recursos e os habitats • Aumento do conhecimento sobre resiliência e adaptação dos ecossistemas e atividades • Diminuição da emissão de gases com efeito de estufa e promoção do sequestro de CO2 • Desenvolvimento de projetos com foco na mitigação climática
	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto(s) âncora (a definir) • Aumento do conhecimento relativo às espécies e habitats e aos impactes da empresa • Formação dos recursos humanos na temática da proteção da vida terrestre • Gestão que preserva e regenera os ecossistemas no sentido de maximizar os serviços dos ecossistemas potenciais • Aumento da sensibilização ambiental através das atividades da empresa, especialmente do turismo • Integração do capital natural no reporte

Fonte: Adaptado de Companhia das Lezírias (2020e)

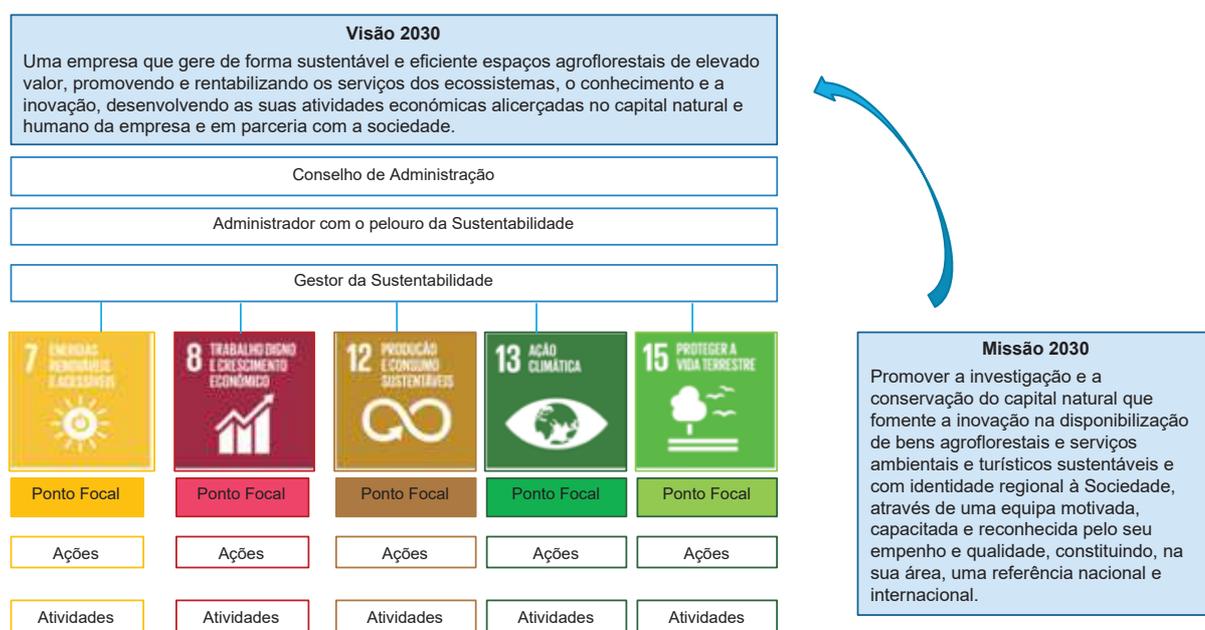
Estas ações desdobram-se em projetos âncora e atividades que foram identificadas numa fase inicial, no processo de cocriação descrito no ponto 4.3.2., e foram objeto de um trabalho complementar, tendo em vista o seu desenvolvimento, estruturação e melhoria, para posteriormente serem submetidas a validação pela gestão de topo.

Decorrente deste desenvolvimento serão estabilizados os compromissos consubstanciados em objetivos e metas que concretizarão o nível de ambição para 2030.

No sentido de assegurar que a implementação da estratégia de sustentabilidade, que terá um horizonte temporal de 10 anos, decorre de forma eficaz e eficiente, considerou-se essencial estabelecer um modelo de governação que explicita a estratégia e identifique os responsáveis pela implementação da mesma, afetando competências e recursos adequados. A premissa é que apenas desta forma será possível consolidar a importância e pertinência do tema quer na agenda da gestão de topo, quer na cultura organizacional (Companhia das Lezírias, 2020f).

Foi assim definido um modelo de governação que se encontra representado na figura n.º 17:

Figura n.º 17 – Visão geral da estratégia de sustentabilidade e modelo de governação



Fonte: Companhia das Lezírias (2020e)

De forma resumida, o modelo de governação aprovado pressupõe:

- Um Administrador com o pelouro da Sustentabilidade, designado pelo Conselho de Administração.
- Um Gestor da Sustentabilidade, nomeado pela Administração, a quem compete coordenar os trabalhos de todas as áreas, reportando ao Administrador com o pelouro da Sustentabilidade.

- A nomeação, pela Administração, de um Ponto Focal/Responsável por cada Eixo Estratégico/ODS, que terá como funções, designadamente: identificar as ações a desenvolver para a implementação do Eixo Estratégico, propondo novas ações sempre que tal faça sentido; criar ou sugerir as condições necessárias à implementação das ações; promover projetos e/ou atividades que contribuam para o ODS; monitorizar as ações implementadas; sugerir e reportar indicadores referente ao ODS; apresentar, anualmente, um plano de atividades mais detalhado acompanhado de um orçamento à Administração, para que seja incluído no orçamento anual da empresa.
- A Administração reúne com o Gestor da Sustentabilidade e/ou Pontos Focais sempre que considerar necessário, sendo obrigatórias reuniões trimestrais de ponto de situação com o Gestor da Sustentabilidade.
- O Gestor de Sustentabilidade reúne com os Pontos Focais sempre que considerar necessário, sendo obrigatório a realização das seguintes reuniões:
 - Reuniões bimensais a ocorrer em março, maio, julho, outubro e dezembro de cada ano;
 - Reuniões mensais em janeiro e fevereiro de cada ano.

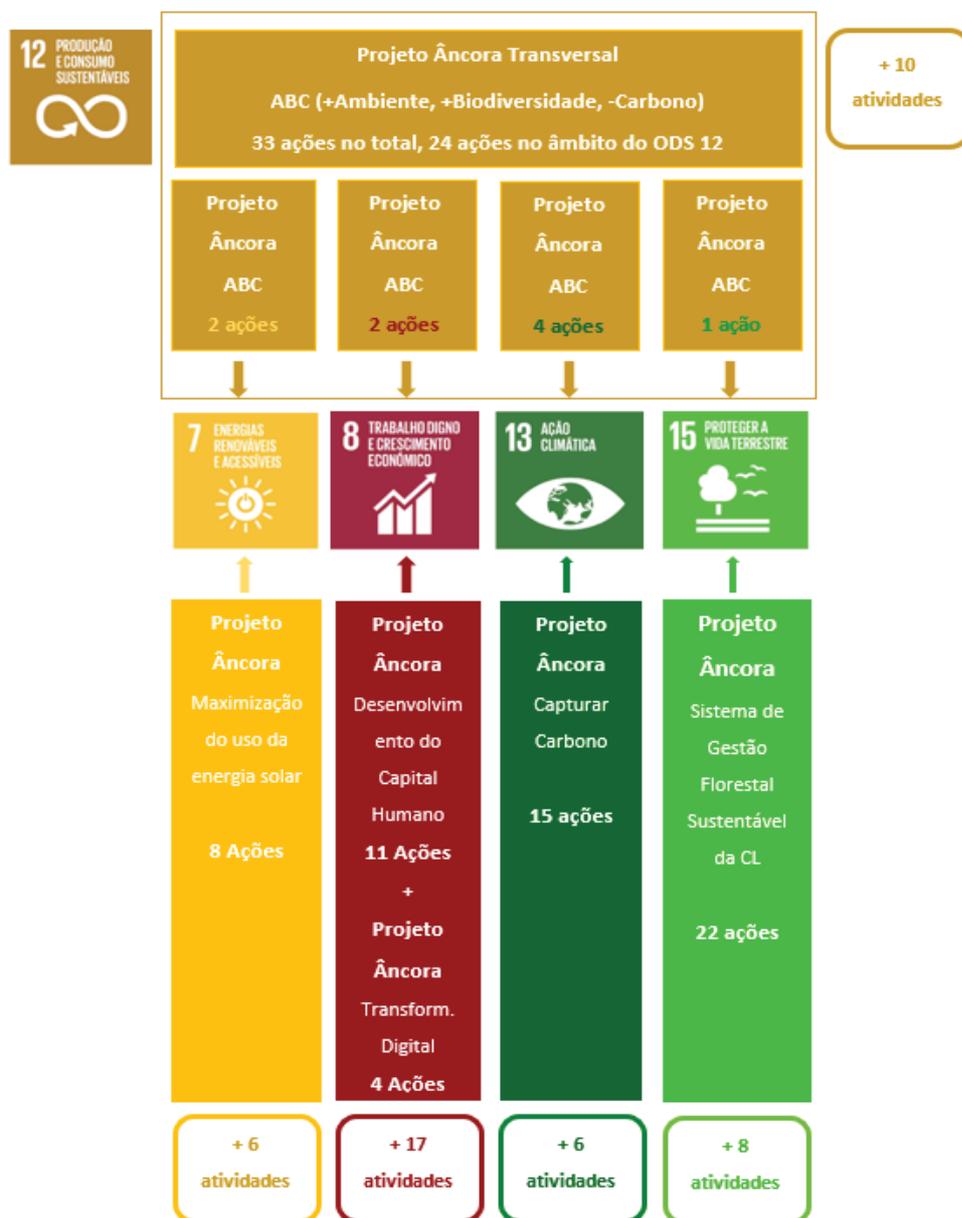
A estratégia de sustentabilidade contempla um conjunto de ações, identificadas na tabela n.º 9 enquadradas em cada eixo estratégico e que poderão ser realizadas até 2030.

Partindo desta identificação macro, e conforme previsto no calendário da estratégia, foi desenvolvida, pelos pontos focais e pela gestão do projeto, a fase de definição dos projetos âncora e revisão, validação, agrupamento e melhoria das ações e atividades que já tinham sido identificadas para cada Eixo Prioritários/ODS por parte de cada ponto focal. Este é um processo muito dinâmico, tendo em vista uma construção lógica e promotora de sinergias e que assegure uma gestão eficiente de recursos na fase implementação das ações. A sistematização da informação teve em consideração a seguinte diferenciação:

- Projetos Âncora: lógica agregadora de ações com base em denominadores comuns, indutores de sinergias e cooperação;
- Ações: associadas diretamente aos ODS, a realizar até 2030 para concretizar a Visão;
- Atividades: visam concretizar as ações e projetos âncora.

O primeiro exercício de sistematização das atividades a desenvolver no futuro que tinham sido identificadas nas fases anteriores, num total de 79 repartidas pelos vários eixos prioritários/ODS resultou na agregação de um conjunto de atividades inicialmente identificadas para cada ODS, que foi submetido ao processo de revisão, validação, agrupamento e melhoria, do qual resultaram 6 projetos âncora, 93 ações e 47 atividades que se encontram representados na figura n.º 18, bem como o fluxo de contributos. Destaca-se a transversalidade do Projeto Âncora ABC (+Ambiente, + Biodiversidade, - Carbono), que embora esteja sob o chapéu do ODS 12, tem contributos para os restantes quatro eixos prioritários/ODS.

Figura n.º 18 – Projetos Âncora, Ações e Atividades por Eixo prioritário/ODS



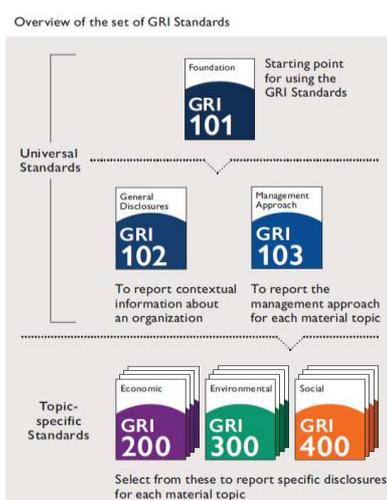
Fonte: Elaboração própria

Os projetos âncora, ações e atividades identificados para implementação da Estratégia de Sustentabilidade definida constituem uma importante agenda de trabalho transversal que poderá ocorrer na CL nos próximos anos e até 2030, sem prejuízo de ajustamentos que certamente ocorrerão, decorrente do acompanhamento da execução. Implicam uma base sólida de parceria entre as várias áreas e um sistema de monitorização do progresso e reporte aos stakeholders quanto ao desempenho da Companhia das Lezírias para as metas do desenvolvimento sustentável a que se propõe. É nestes pressupostos que a estrutura do relato de sustentabilidade irá assentar.

4.5. Relato de Sustentabilidade

Estabilizada a estratégia de sustentabilidade, designadamente a visão e a missão para 2030, os eixos estratégicos, que correspondem aos ODS prioritários, e os projetos âncora, ações e atividades a desenvolver, conforme descrito no ponto anterior; considerando a informação disponível, designadamente a que é reportada pela Companhia das Lezírias à holding Parpública, de acordo com as normas desenvolvidas pela Global Reporting Initiative (GRI) desde o ano 2018; e tendo ainda em conta as boas práticas que decorrem dos referenciais de reporte, identificados na Tabela n.º 4 do ponto 4.2., foi selecionado um conjunto de indicadores para reporte, que se passarão a identificar, por referencial. A GRI, conforme se referiu no ponto 4.2., é uma organização internacional independente que produz as normas de reporte para a sustentabilidade mais utilizadas mundialmente, promovendo uma linguagem comum para comunicação dos impactos das organizações na economia, no ambiente e na sociedade, utilizando, para tal, um conjunto vasto de indicadores. A figura n.º 19 apresenta as várias dimensões nas normas GRI.

Figura n.º 19 – Visão geral do conjunto das normas GRI



Fonte: GRI (2018, p. 3)

A GRI define duas opções de reporte: essencial (*Core*) e abrangente (*Comprehensive*). A opção *Core* consiste num reporte que contém informação básica para se entender a natureza da organização, os seus temas materiais e respetivos impactos e a forma como os mesmos são geridos. Por sua vez, a opção *Comprehensive* requer elementos adicionais de reporte no âmbito da estratégia da organização, ética e integridade e *governance*. Nesta opção o reporte é mais extensivo no que se refere ao relato de impactos no âmbito dos temas materiais, enquadrados em tópicos específicos previstos nas normas. Na prática, a diferença ente opções está associada à quantidade de indicadores reportados, não estando associada a níveis de qualidade do relatório, até porque não é obrigatório que uma organização progrida de uma opção para outra, desde que vá de encontro às necessidades informativas dos seus stakeholders (GRI, 2018).

O relatório de sustentabilidade da Companhia das Lezírias cumprirá, para já, a opção *Core*, sem prejuízo de, numa fase futura, alargar o âmbito do reporte e adotar a versão *Comprehensive*, que exige um conjunto de indicadores específicos relativamente a temas materiais. A seleção dos indicadores foi, assim, efetuada tendo como base a opção *Core*.

Ainda no âmbito da GRI, foram analisados, para efeitos de seleção, indicadores específicos previstos no suplemento setorial G4 Sector Disclosures – Food Processing, que contém um conjunto de normas específicas para o setor do processamento de alimentos, que abrangem aspetos-chave do desempenho sustentável e que, como tal, que são relevantes para este setor. No entanto, de acordo com informação disponibilizada pela GRI no seu site, este referencial está em revisão e será substituído por uma norma GRI “Sector Standard” resultante do “Sector Standards Project for Agriculture and Fishing” que está a ser desenvolvido pelo Global Sustainability Standards Board (GSSB), que é um órgão independente integrado na GRI e que assegura a produção das normas desde 2015.

O Decreto-Lei n.º 89/2017, que transpõe para a ordem jurídica nacional a Diretiva 2014/95/UE no que se refere à divulgação de informações não financeiras e sobre a diversidade por parte de certas grandes empresas e grupos, estabelecendo os requisitos mínimos de divulgação nas áreas sociais, ambientais e de *governance*, e obrigando empresas com determinadas características (empresas públicas e privadas com mais de 500 trabalhadores) ao reporte de informação relacionada com temas tais como: colaboradores, ambiente, direitos humanos, anticorrupção e suborno, e impacto social. Embora a Companhia das Lezírias não esteja atualmente obrigada a reportar, considerando que a Diretiva está em revisão e que há a possibilidade de alargar a obrigatoriedade a empresas de outra dimensão, a opção tomada foi no sentido de antecipar a

resposta às necessidades de relato. Neste sentido, para efeitos de seleção de indicadores, foram analisados os indicadores GRI que permitem responder aos requisitos previstos no Decreto-Lei n.º 89/2017.

A Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) é um grupo de trabalho criado pelo Financial Stability Board (FSB) do G20 comprometido com a transparência e a estabilidade dos mercados, que tem como missão emitir recomendações para garantir que as questões climáticas estão refletidas no relato das empresas, permitindo que o sistema financeiro conheça a exposição das mesmas aos riscos climáticos e as respetivas implicações financeiras, quer para as próprias empresas, quer para o sistema financeiro enquanto investidor e credor (TCFD, 2017).

Para efeitos de seleção dos indicadores específicos do clima a ser objeto de relato pela Companhia das Lezírias, foi efetuada uma correspondência entre os indicadores GRI e as recomendações TCFD para perceber que recomendações faziam sentido acrescentar, para além dos indicadores GRI.

Ainda no que se refere a indicadores específicos do clima, foi feita uma correspondência entre o que é recomendado pela União Europeia nas Guidelines on reporting climate-related information, os indicadores GRI e as recomendações TCFD, na mesma lógica da seleção anterior. Este documento da Comissão Europeia, publicado em 2019 com base nas recomendações do Grupo Técnico Especialista em Finanças Sustentáveis (Technical Expert Group on Sustainable Finance), constitui um suplemento que fornece orientações às empresas para o relato de informação relacionada com o Clima tendo por base um alinhamento entre a diretiva de reporte de informação não financeira e as recomendações TCFD.

O SDG Compass, ferramenta utilizada pela Companhia das Lezírias para desenvolver a sua estratégia de sustentabilidade alinhada com os ODS, caracterizada no ponto 4.2., é complementada com vários recursos, entre os quais o documento “SDG Compass – Linking GRI to SDGs” (GRI, UN Global Compact e WBCSD, 2015b) que consiste numa tabela de relação que identifica os indicadores GRI que permitem reportar sobre os ODS. Foram selecionados os indicadores GRI para o ODS prioritários que constituem os eixos da estratégia de sustentabilidade da Companhia das Lezírias.

Para consolidar os indicadores selecionados e controlar o processo de compilação, foi criada uma matriz de acordo com a tabela n.º 10.

Tabela n.º 10 – Matriz de Indicadores

Indicadores			Tipo de Informação (assinalar com X)		Recolha da informação	
Fonte	Código	Descrição	Qualitativa	Quantitativa	Área Responsável	Responsável nominal
(ver Legenda)					(indicar Departamento)	(Indicar interlocutor)
(ver Legenda)					(indicar Departamento)	(Indicar interlocutor)
(ver Legenda)					(indicar Departamento)	(Indicar interlocutor)
(ver Legenda)					(indicar Departamento)	(Indicar interlocutor)

Fonte: Adaptado de Companhia das Lezírias (2020e)

Tabela n.º 11 – Legenda para identificação do grau de dificuldade da recolha de informação

Legenda das cores dos indicadores (sombrear Código + Descrição):
Indicador fácil de obter, ou já existe a recolha desta informação
Não existe recolha desta informação, mas é possível ter facilmente
É preciso um esforço extra para obter a informação necessária
É difícil obter a informação necessária

Fonte: Adaptado de Companhia das Lezírias (2020e)

Tabela n.º 12 – Legenda do campo “Fonte”, correspondente à framework de relato

Legenda do campo “Fonte”	
DL	Decreto-Lei n.º 89/2017
GRI	Global Reporting Initiative
G4 FPS	G4 Sector Disclosures – Food processing
ODS	SDG Compass
RCRI	Guidelines on Reporting Climate-related Information
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures

Fonte: Adaptado de Companhia das Lezírias (2020e)

Do processo de seleção em cada framework de relato resultaram 123 indicadores diferentes, mas que são comuns a vários referenciais, destacando-se os seguintes aspetos:

- 104 indicadores respondem à estrutura de relato GRI, permitindo responder a 100% à opção “Core”;
- 2 indicadores são específicos no âmbito do setor de processamento alimentar (*G4 Sector Disclosures – Food processing*) e um deles é difícil recolher;

- 67 indicadores respondem ao Decreto-Lei n.º 89/2017, cobrindo 100% dos indicadores mínimos previstos;
- 21 indicadores respondem às recomendações da TCFD, sendo que destes, 10 respondem simultaneamente à GRI;
- 11 indicadores seguem as recomendações do documento da EU *Guidelines on Reporting Climate-related Information*, sendo que 78% são difíceis de recolher (8 indicadores);
- Há 46 indicadores que respondem integralmente aos 5 ODS prioritários, sendo que alguns permitem responder a mais do que um e 10 destes indicadores são de recolha difícil.

Relativamente ao grau de dificuldade da recolha de informação, a distribuição dos 123 indicadores é a que consta da tabela n.º 13:

Tabela n.º 13 – N.º de indicadores por grau de dificuldade da recolha de informação

N.º de Indicadores	% do total	Grau de dificuldade
77	63%	Indicador fácil de obter, ou já existe a recolha desta informação
24	19%	Não existe recolha desta informação, mas é possível ter facilmente
10	8%	É preciso um esforço extra para obter a informação necessária
12	10%	É difícil obter a informação necessária

Fonte: Adaptado de Companhia das Lezírias (2020e)

Dos 12 indicadores relativamente aos quais o processo de recolha é difícil, cerca de metade enquadram-se em tópicos relacionados com alterações climáticas.

Relativamente aos indicadores que respondem aos ODS (que são 46 indicadores diferentes, mas que se repetem por serem comuns a vários ODS) e que permitirão monitorizar a execução da estratégia de sustentabilidade, sem prejuízo da definição de KPI (Key Performance Indicators) específicos, verifica-se que todos os ODS ficam cobertos pela seleção, conforme se pode verificar na figura n.º 20:

Figura n.º 20 – Número de indicadores por ODS prioritário



Fonte: Adaptado de Companhia das Lezírias (2020e)

Após este trabalho de identificação e seleção dos âmbitos de reporte e respetivos indicadores, foram criadas as condições para se iniciar a recolha de informação, quer histórica nos casos em que tal é possível, quer futura.

Com o objetivo de apresentar os indicadores selecionados e facilitar o processo de recolha, foi realizado um workshop online no qual participou a equipa interna da CL. A partir dessa data, foi dado início à compilação da informação, o qual decorrerá até que toda a estrutura esteja completa.

Do processo de recolha cruzado com as ações e os projetos-âncora serão identificados os compromissos, objetivos e metas que a Companhia das Lezírias poderá assumir no âmbito da sustentabilidade, materializando assim a sua ambição para 2030.

5. CONCLUSÕES

5.1. Conclusões Gerais

Nos tempos mais recentes, a (palavra) sustentabilidade entrou na vida das pessoas e das organizações como uma palavra de ordem, inquestionável e associada a um interesse coletivo indiscutível. Nunca é demais sublinhar que é imprescindível uma convergência real entre o discurso e a ação.

Muito decorrente da necessidade de mitigação dos efeitos das alterações climáticas que ameaçam o planeta, sobretudo as preocupações com a sustentabilidade ambiental têm-se intensificado muito. Certo é que, pelo menos desde os anos 70, década que assinala o ponto de viragem no desenvolvimento de políticas ambientais internacionais, se levantam temas como a perda da biodiversidade ou as alterações climáticas e os respetivos efeitos negativos no Desenvolvimento Sustentável, sendo que estes fenómenos são interdependentes. Importa ter presente factos tais como metade do Produto Interno Bruto (PIB) do mundo, 40 biliões de euros, depender da natureza. Ou seja, a natureza ajuda as empresas a criar valor, pelo que a sua perda, que atingiu proporções desastrosas (a população mundial de espécies selvagens diminuiu 60 % nos últimos 40 anos e um milhão de espécies estão em risco de extinção), tem reflexos diretos na economia.

À data de conclusão deste trabalho, vivenciamos uma crise pandémica (COVID-19) sem precedentes à escala global no planeta. Esta é uma época de muitos desafios para as pessoas, as organizações e a sociedade em geral. Não há como voltar exatamente ao que era e a crise deverá servir para tirar lições e optar por fazer melhor e, necessariamente, diferente porque o anteriormente existente nem sempre é sustentável. É tempo de recuperação e resiliência e as âncoras do futuro são necessariamente as Pessoas, o Planeta e a Prosperidade, sendo que a “cola” que as poderá unir consiste nas Parcerias e na necessária Paz. Tudo se interliga, no começo, no meio e no fim. Na prática, esta é a lógica subjacente aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e à sua interligação entre os 5Ps.

Nesta linha, a Estratégia da Companhia das Lezírias para 2030 é ambiciosa e teria mesmo de o ser, pois pela natureza dos setores de atividade em que opera, e também pela sua responsabilidade enquanto empresa integrada no setor público empresarial, é incontornável o seu alinhamento com referenciais, que vão desde os ODS, ao Pacto Ecológico Europeu, que evidencia de forma clara o caminho para a neutralidade e sustentabilidade climática adotado pela União Europeia e que suporta o *core* da nova Política Agrícola Comum (PAC) e à Estratégia Europeia 2030 para a Biodiversidade, que tem como objetivo intermédio “assegurar que a biodiversidade da Europa entra no caminho da recuperação até 2030, para benefício das pessoas, do planeta, do clima e da nossa economia, em conformidade com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e com os objetivos do Acordo de Paris sobre as Alterações Climáticas”.

Afetando de forma assinalável a Companhia das Lezírias, designadamente ao nível da sustentabilidade económico-financeira, a PAC, identificada de forma muito consensual como um dos stakeholders prioritários aquando do processo interno de construção da estratégia, tem desafios atuais e futuros significativos. Considerando o papel nuclear da agricultura na luta contra as alterações climáticas, na proteção do ambiente e na preservação da paisagem e da biodiversidade, a reforma da PAC, que se encontra em curso, reflete uma maior ambição em matéria de ambiente e ação climática, sendo fundamental, para tal, assegurar um rendimento justo para os agricultores e promover a competitividade, por via da inovação, bem como o reequilíbrio dos poderes na cadeia alimentar e a dinamização das zonas rurais. O quadro de financiamento para o período 2021-2027 visa, assim, melhorar a capacidade de resposta da PAC tendo em conta estes objetivos. As ajudas comunitárias no âmbito da PAC têm uma expressão significativa nos rendimentos globais da Companhia das Lezírias.

Tendo em consideração todos estes desafios, o processo de definição da Estratégia de Sustentabilidade da Companhia das Lezírias, com um horizonte temporal de ação até 2030, teve como base metodológica a ferramenta SDG Compass, que permitiu selecionar os ODS prioritários para a empresa, a partir da identificação dos impactes positivos e negativos, sistematizados de forma mais transversal nas cadeias de valor da empresa.

Nesta sequência, a Companhia das Lezírias elegeu para o horizonte 2030 cinco ODS prioritários que se enquadram, maioritariamente, na dimensão Planeta dos 5 Ps (ODS 12, 13 e 15), seguindo-se a Prosperidade (ODS 7 e 8). São estes os ODS que materializam a ambição da empresa em matéria de desenvolvimento sustentável para aquele horizonte temporal e que constituem os 5 Eixos Estratégicos que refletem os temas materiais para os quais a Companhia das Lezírias identificou maior potencial para contribuir, considerando os impactes ao nível ambiental, social e de governação, identificados no processo de construção.

Para cada eixo estratégico foram identificados projetos-âncora, com carácter agregador e sinérgico, ações e atividades que poderão ser realizadas até 2030 para alcançar a Visão.

A maioria dos outputs do projeto de elaboração da estratégia de sustentabilidade resultaram de um processo de cocriação muito participado, tendo-se verificado que o mesmo funcionou como um catalisador de interação entre as várias áreas da organização e entre pessoas com saberes e experiências diversas. Ao longo do processo de construção, uma das preocupações centrais que sempre esteve subjacente refere-se à necessidade de alinhar a estratégia com a cultura organizacional da empresa, no sentido de a reforçar. Importa que cada indivíduo e cada equipa conheça o seu próprio contributo para a estratégia e que esta contribui para desígnios à escala global, sendo fundamental que todos na organização tenham consciência de que são agentes ativos da mudança, sendo preciso fazer da sustentabilidade uma exigência presente na forma de estar da empresa no seu ambiente interno e externo.

O envolvimento da equipa foi igualmente determinante no processo de definição da estrutura de relato de sustentabilidade. Num relato que se pretende eficaz, as prioridades devem ser mapeadas de acordo com os assuntos materiais, que refletem os impactos económicos, ambientais e sociais, positivos e negativos, bem como com os assuntos de elevada importância para os stakeholders, respondendo aos seus interesses e preocupações. Para tal, é importante que os relatórios de sustentabilidade, independentemente do formato, sigam normas internacionalmente reconhecidas, conferindo credibilidade e acréscimo de transparência e reputação às organizações.

Nesta linha, a estrutura nuclear do relato de sustentabilidade da Companhia das Lezírias segue as normas da Global Reporting Initiative (GRI), sendo complementada por outros referenciais, tal como as Diretrizes da Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) ou as EU Guidelines on Reporting Climate-related Information, que pretendem refletir tópicos específicos, tal como o risco climático.

Importa referir que o projeto ao longo do seu desenvolvimento teve implicações práticas positivas na empresa, que reforçam a incorporação da sustentabilidade no seu ADN. Assim, decorrente do modelo de governação adotado na Estratégia, foi operada uma alteração na estrutura organizacional, passando uma das unidades orgânicas a designar-se “Departamento Florestal e de Sustentabilidade”, ficando com atribuições claras nesta matéria. Foi também designado um Gestor de Sustentabilidade e criado um pelouro temático na gestão de topo. Também o processo orçamental para 2021 (e previsões para 2022 e 2023) sofreu alterações, na medida em que foi introduzida a dimensão da sustentabilidade na justificação dos projetos de investimento e de alguns gastos operacionais.

5.2. Limitações ao Estudo

Embora os objetivos geral e específicos do projeto tenham sido atingidos, identifica-se como principal limitação o facto de o projeto ainda estar a decorrer à presente data, sendo suscetível de algumas alterações, designadamente no que se refere à programação das ações e atividades que visam concretizar a estratégia, como ao nível do detalhe do relato. Todavia, não serão alterações que desvirtuem o projeto refletido no presente trabalho.

Ainda a título de limitação ao estudo, decorrente do método de investigação utilizado, identifica-se que o projeto pode não ser replicável devido à especificidade da empresa, não sendo possível generalizar ou extrapolar resultados.

5.3. Pesquisas futuras

Considerando a prioridade deste tema para as empresas e para a sociedade no geral, pela natureza dos desafios atuais que aborda e que se colocam à escala global, verifica-se um potencial significativo para a investigação.

Um trabalho que se poderia revelar interessante consistiria em desenvolver um estudo para caracterizar o tipo de empresas portuguesas do setor agrícola, florestal e pecuário que, de forma voluntária, portanto, não decorrente de obrigações legais, designadamente no âmbito do reporte, adotam estratégias de sustentabilidade e identificar as motivações reais associadas bem como as metodologias adotadas e, no caso de as mesmas estarem alinhadas com os ODS, quais são os contributos a que se propõem e concretamente para que ODS.

BIBLIOGRAFIA

Abad-Segura, E., Cortés-García, F. J., & Belmonte-Ureña, L. J. (2019). The sustainable approach to corporate social responsibility: A global analysis and future trends. *Sustainability*, 11(19), 5382.

Alhaddi, H. (2015). Triple bottom line and sustainability: A literature review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10.

Alves, J. F. (2003). *Companhia das Lezírias: Sulcos de uma empresa centenária 1836-2003*. Samora Correia: Companhia das Lezírias, S.A.

ANIPLA – Associação Nacional da Indústria para a Proteção das Plantas (2016), Smart Farm, Disponível online em: www.anipla.com (acesso em 4 de setembro de 2020)

Barnes, M. M. (2019). State-Owned Entities as Key Actors in the Promotion and Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development: Examples of Good Practices. *Laws*, 8(2), 10-32.

Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, Sept, 369-386.

Bebbington, J., Larrinaga, C., & Moneva, J. M. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 337-361.

Bergman, M. M., Bergman, Z., & Berger, L. (2017). An empirical exploration, typology, and definition of corporate sustainability. *Sustainability*, 9(5), 753-770.

Brundtland Report (2019), Our common future, Report of the World Commission on Environment and Development. Disponível online em: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> (acesso em 16 de maio de 2020)

Chen, L., Srinidhi, B., Tsang, A., & Yu, W. (2016). Audited financial reporting and voluntary disclosure of corporate social responsibility (CSR) reports. *Journal of Management Accounting Research*, 28(2), 53-76.

Claeys, G., Tagliapietra, S., & Zachmann, G. (2019). How to make the European Green Deal work. *Bruegel Policy Contribution*, Nº 14

Comissão Europeia (2018), *Proposta de REGULAMENTO DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO que define regras para o apoio aos planos estratégicos a estabelecer pelos Estados-Membros no âmbito da política agrícola comum (planos estratégicos da PAC) e financiados pelo Fundo Europeu Agrícola de Garantia (FEAGA) e pelo Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER)*). Documento 52018PC0392. Disponível online em: <https://eur-lex.europa.eu/> (acesso em 28 de setembro de 2020)

Comissão Europeia (2019), *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das regiões (COM/2019/640 final), Pacto Ecológico Europeu*

Comissão Europeia (2020), *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das regiões (COM/2020/380 final), Estratégia de Biodiversidade da UE para 2030, Trazer a natureza de volta às nossas vidas (20.5.2020)*

Companhia das Lezírias, S.A. (2007). *Relatório de Sustentabilidade 2006*.

Companhia das Lezírias, S.A. (2008). *Um Paraíso moldado pelo Homem*. Samora Correia: Companhia das Lezírias, S.A.

Companhia das Lezírias, S.A. (2011). *Relatório de Sustentabilidade 2010*.

Companhia das Lezírias, S.A. (2013). *Estratégia de Sustentabilidade Ambiental dos Vinhos da Companhia das Lezírias, S.A.* (documento interno)

Companhia das Lezírias, S.A. (2014). *Companhia das Lezírias: a gestão florestal em prol da biodiversidade* (documento interno)

Companhia das Lezírias, S.A. (2019). *Documento interno: PROPOSTA 03/2019/VCA-GF, Política de Sustentabilidade na CL*, 31 de maio de 2019 (documento interno)

Companhia das Lezírias, S.A. (2020a). *Relatório de Governo Societário 2019*. Samora Correia, 8 de abril de 2020

Companhia das Lezírias, S.A. (2020b). *Relatório & Contas 2019*. Samora Correia, 8 de abril de 2020.

Companhia das Lezírias, S.A. (2020c). *Documento interno do projeto: Plano de Trabalhos atualizado à data de 20 março 2020*. Samora Correia, 20 de março de 2020

Companhia das Lezírias, S.A. (2020d). *Documento interno do projeto: Relatório Conclusões principais - Workshop Identificação dos ODS Prioritários na Companhia das Lezírias – 3 de março de 2020*. Samora Correia, 8 de abril de 2020

Companhia das Lezírias, S.A. (2020e). *Documento interno do projeto: Identificação dos indicadores para reporte – 8 de maio de 2020*. Samora Correia, 14 de maio de 2020

Companhia das Lezírias, S.A. (2020f). *Documento interno: Estratégia de Sustentabilidade para a Companhia das Lezírias: Visão, Missão, Eixos Prioritários e Ações*. Samora Correia, 16 de junho de 2020

Companhia das Lezírias, S.A. (2020g). *Reporte dos indicadores GRI à Parpública referente a 2019 (versão de 2020.04.23)*.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks – Triple bottom line of 21st century business*. Stoney Creek, CT: New Society Publishers.

Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review*, 25 (June), 2-5.

Erro-Garcés, A., & Alfaro-Tanco, J. A. (2020). Action Research as a Meta-Methodology in the Management Field. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1-11.

European Union (2019), *The Post-2020 Common Agricultural Policy: Environmental benefits and simplification*, DG Agriculture and Rural Development. Disponível online em: <https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/future-cap> (acesso em 28 de setembro de 2020)

FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations (2019), *Transforming the World through food and agriculture*. Disponível online em: www.fao.org/3/ca5299en/ca5299en.pdf (acesso em 4 de setembro de 2020)

Farneti, F., & Guthrie, J. (2009). Sustainability reporting by Australian public sector organisations: Why they report. *Accounting Forum*, 33(2), 89-98.

Fauzi, H. & Goran, S. & Rahman, A. (2010). "Triple Bottom Line" as "Sustainable Corporate Performance": A Proposition for the Future. *Sustainability*. 2(5), 1345-60.

Ferreira, P. (2008). A utilização da metodologia de investigação-acção na intervenção social: uma reflexão teórica. *Intervenção Social*, 32-34, 215-236.

FSC - Forest Stewardship Council (2015), *FSC Principles and Criteria for Forest Stewardship*, FSC-STD-01-001 V5-2 EN

Garde-Sanchez, R., López-Pérez, M. V., & López-Hernández, A. M. (2018). *Current trends in research on social responsibility in state-owned enterprises: A review of the literature from 2000 to 2017*. *Sustainability*, 10(7), 2403.

Global Reporting Initiative (GRI), United Nations Global Compact (UNGC) and World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2015a), *Guia SDG Compass*. Disponível em www.sdgcompass.org (acesso em 10 de maio de 2020).

Global Reporting Initiative (GRI), United Nations Global Compact (UNGC) e World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2015b), *Linking the SDGs and GRI*. Disponível em www.sdgcompass.org (acesso em 26 de junho de 2020).

Global Reporting Initiative (GRI) (2018). *GRI 101: Foundation 2016*. Disponível online em www.globalreporting.org/standards. (acesso em 10 de maio de 2020).

Global Reporting Initiative (GRI) (2018). *G4 sector Disclosures: Food Processing*. Disponível online em www.globalreporting.org/standards (acesso em 10 de maio de 2020).

Goel, P. (2010). Triple Bottom Line Reporting: An Analytical Approach for Corporate Sustainability. *Journal of Finance, Accounting & Management*, 1(1), 27-42.

GoF47 – Group of Friends of Paragraph 47 (2012), *Chartet of the Group of Friends of Paragraph 47 on Corporate Sustainability Reporting*. Disponível online em:

https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/26175/GoF47_Charter.pdf?sequence=1&isAllowed=y (acesso em 15 de junho de 2020).

Government of Sweden - Ministry of Enterprise and Innovation (2017). *The State's Ownership Policy and Guidelines for State-Owned Enterprises 2017*. Disponível online em: <https://www.government.se/reports/2017/06/the-states-ownership-policy-and-guidelines-for-state-owned-enterprises-2017/> (acesso em 7 de outubro de 2020).

Henriques, R. & Henriques, T. (1979), *A Companhia das Lezírias mito ou realidade?*, Companhia das Lezírias, Lisboa (ISBN 978-92-76-20392-6).

Hockerts, K. (2001). Corporate sustainability management, towards controlling corporate ecological and social sustainability. *Proceedings of Greening of Industry Network Conference*, Bangkok, 21-24.

Hulme, D. (2009), *The Millennium Development Goals (MDGs): A Short History of the World's Biggest Promise*. University of Manchester, *Brooks World Poverty Institute Working Paper No. 100*.

IIRC – International Integrated Reporting Council (2013), *The international <IR> framework*, Disponível online em: <https://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/> (acesso em 28 de julho de 2020).

Marshall, J. D. & Toffel, M. W. (2005). Framing the elusive concept of sustainability: a sustainability hierarchy. *Environmental Science and Technology*, 39(3):673-682.

Mccann, P. & Soete, L. (2020), *Place-based innovation for sustainability*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, ISBN 978-92-76-20392-6

McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.

Nações Unidas (1972). Report of the United Nations conference on the human environment (Stockholm Declaration). Disponível on line em: <http://un-documents.net/aconf48-14r1.pdf> (acesso em 12 de julho de 2020).

Nações Unidas (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Division for Sustainable Development Goals: New York, NY, USA.

Nicolò, G., Zanellato, G., & Tiron-Tudor, A. (2020). Integrated Reporting and European State-Owned Enterprises: A Disclosure Analysis Pre and Post 2014/95/EU. *Sustainability*, 12(5), 1908-25.

OCDE (2015), *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*, Paris, ISBN 9789264244160

Ollila, S., & Yström, A. (2020). Action research for innovation management: three benefits, three challenges, and three spaces. *R&D Management*, 50(3), 396-411.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62-77.

Santos, V. & Amaral, L. & Mamede, H. (2013). Using the Action-Research Method in Information Systems Planning creativity research. *Iberian Conference on Information Systems and Technologies*, CISTI. 1-7.

Shani, A.B., & Coghlan, D. (2019). Action research in business and management: A reflective review. *Action Research*, 1(1), 1-24.

TCFD -Task Force on Climate-related Financial Disclosures (2017), Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosure, Disponível online em: <https://www.fsb-tcfd.org> (acesso em 14 de julho de 2020)

UNEP - United Nations Environment Programme (2013), Frequently Asked Questions on Corporate Sustainability Reporting, Disponível online em: https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/26171/FAQ_Corporate_Sustainability.pdf?sequence=1&isAllowed=y (acesso em 28 de agosto de 2020)

União Europeia (2010), O papel da natureza nas alterações climáticas, Serviço de Publicações da União Europeia.

United Nations Global Compact – UNGC (2015). Guide to Corporate Sustainability. Disponível online em: <https://www.unglobalcompact.org/library/1151> (acesso em 12 de julho de 2020).

United Nations Global Compact & Linklaters LLP (2015). Guide for General Counsel on Corporate Sustainability. Disponível online em: <https://www.unglobalcompact.org/library/1151> (acesso em 26 de julho de 2020).

Yin, R.K. (1993), *Applications of case study research*. Applied Social Research Methods Series, Volume 34. SAGE Publications, Inc. ISBN 0-8039-5119-1

Yu, H., Shen, Z., Miao, C., Leung, C., Chen, Y., Fauvel, S., Lin, J., Cui, L., Pan, Z. & Yang, Q. (2017). A dataset of human decision-making in teamwork management. *Scientific Data*, 4(1), 1-12.