

FREDERICO BRETES MARQUES MARTINS

**A SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO COM L'ORÉAL
PORTUGAL**

Orientador: Professor Doutor Carlos Eduardo Capelo Ramos do Rosário

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2022

FREDERICO BRETES MARQUES MARTINS

**A SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO COM L'ORÉAL
PORTUGAL**

Dissertação defendida em provas públicas para a obtenção do Grau de Mestre no curso de Mestrado em Economia, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 28 de abril de 2022 perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 107/2022, 28 de março de 2022 com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutora Ana Cristina Freitas
Brasão

Arguente: Prof. Doutor António Henrique Gomes de
Almeida

Orientador: Prof. Doutor Carlos Eduardo Capelo
Ramos do Rosário

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2022

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço aos meus pais e à minha família que sempre me deram o devido apoio e suporte para que conseguisse realizar todos os marcos importantes na minha formação.

Agradeço aos meus amigos que me apoiaram e estiveram presentes em todos os momentos.

Endereço um especial agradecimento à Professora Isabel Maria Gomes Soares de Moura, pela orientação e inestimável experiência, que em muito contribuiu para a minha aprendizagem durante todo o ciclo referente ao Mestrado de Economia.

Agradeço também à Ana Paula Silva por ter colaborado e permitido que a entrevista para a obtenção de informação relativa ao desenvolvimento sustentável da L’Oréal fosse realizada.

A todos, o meu muito obrigado por existirem!

Resumo

O presente trabalho teve como principais objetivos o estudo e a análise de um modelo de desenvolvimento sustentável a aplicar no setor empresarial. Para tal, através da realização de um estudo de caso com o Grupo L’Oréal, pretendeu-se avaliar a sustentabilidade, desde o desenvolvimento da sua forma mais básica, até ao investimento especializado em ativos imobiliários sustentáveis, demonstrando então a capacidade de uma empresa ou grupo melhorar o seu contributo para o desenvolvimento sustentável sem afetar o seu negócio.

Para o efeito, foi utilizado um método qualitativo, de modo a averiguar quais os objetivos a atingir para que esta empresa se possa tornar numa sociedade empresarial mais sustentável e ainda para aferir se a mesma é capaz de atingir os mesmos ou, eventualmente, melhores resultados, tendo critérios específicos e estando sensibilizada para o desenvolvimento sustentável nas suas três dimensões: ambiental, social e governamental.

Deste modo, foram recolhidos dados qualitativos, obtidos quer através da realização de entrevistas quer através da análise do relatório anual de uma empresa com critérios já implementados no âmbito da área da sustentabilidade. Além disso, foi também utilizado o método quantitativo de forma a obter informações através da análise de vários estudos realizados acerca do desenvolvimento sustentável e das vantagens deste para as empresas e, claro, para o meio ambiente.

Procurou-se então obter informações que demonstrassem, num todo, a capacidade de desenvolvimento de uma empresa em todas as suas vertentes, tendo esta sido positiva. Conseguiu-se perceber que, apesar do Grupo procurar melhorar o seu desenvolvimento sustentável, o seu *core business* não foi afetado. Pelo contrário, conseguiram, inclusive, melhorar a sensibilização dos seus colaboradores para com o meio ambiente e todos os problemas que atualmente nos rodeiam, criando e melhorando os laços de companheirismo, através de atividades solidárias promovidas pelo Grupo. Neste âmbito, o compromisso da empresa para com o meio ambiente também foi cumprido, uma vez que se verificou a adoção de diversas com o intuito de prevenir e diminuir, de forma notória, a pegada ecológica do Grupo L’Oréal Portugal. Sendo que futuramente também seria interessante, perceber qual é o destino que as empresas dão aos seus resíduos, se aplicam ou não a economia circular nestes.

Palavras-Chave: Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável, L’Oréal

Abstract

This study's main objectives were to study and analyze a sustainable development model to be applied in the business sector. To this end, through a case study with the L'Oréal Group, it was intended to evaluate sustainability, from the development of its most basic form, to the specialized investment in sustainable real estate assets, demonstrating then the ability of a company to improve the contribution to sustainable development without affecting their business.

A qualitative method was used to ascertain what objectives must be attained for this company to become a more sustainable business enterprise and whether it is capable of achieving the same or possibly better results by having specific criteria and being aware of sustainable development in its three dimensions: environmental, social and governmental.

Therefore, qualitative data was collected, obtained either through interviews or through the analysis of the annual report of a company with criteria already implemented in the area of sustainability. In addition, the quantitative method was also used in order to obtain information through the analysis of several studies on sustainable development and its advantages for companies and, of course, for the environment.

We then tried to obtain information that would show in a whole the development capacity of a company in all its aspects, and this was positive. We were able to see that although the Group seeks to improve its sustainable development, its core business has not been affected. In fact, they have managed to improve their employees' awareness of the environment and all the problems that currently surround us, creating and improving the bonds of companionship through solidarity activities promoted by the Group. Their goal towards the environment was also fulfilled, promoting several notable measures in order to prevent and reduce their ecological footprint on the environment. In the future it would also be interesting to understand what companies do with their waste, whether or not they apply the circular economy to it.

Keywords: Sustainability, Sustainable Development, L'Oréal

Abreviaturas, Siglas e Símbolos

CDP - *Customer Data Platform*

CDR - Combustíveis Derivados de Resíduos

CE - Comissão Europeia

CSO – Diretor de Sustentabilidade

CSR - *Corporate Social Responsibility*

ESG – *Environment, Social e Government*

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação

IFF - *Institute of International Finance*

IPCC - *Intergovernmental Panel on Climate Change*

JLL - *Jones Lang LaSalle*

ONU - Organização das Nações Unidas

SFDR - *Sustainable Finance Disclosure Regulation*

Índice

Introdução	1
I - Enquadramento teórico	3
1. Sustentabilidade	4
1.1. História e conceitos	4
1.2. Riscos e preocupações	8
1.3. Futuro da Sustentabilidade	10
1.3.1. Infraestruturas mais sustentáveis	13
1.4. Sustentabilidade nas organizações/empresas	16
II - Metodologia	22
2. Problemática	22
2.1. Objetivos do estudo	22
2.2. Opções Metodológicas	23
2.3. Técnica de recolha de informação/dados - entrevista	27
III – Apresentação, Análise e Discussão dos Dados	29
3. Grupo L’Oréal – História e Apresentação	29
4. Observações e informações recolhidas	30
4.1. Presença dos indicadores ESG na L’Oréal Portugal	30
4.2. Utilização de critérios e políticas sustentáveis	33
4.3. Investimento e inovação	34
4.4. Nomeação de uma pessoa responsável pela sustentabilidade no Grupo	36
IV - Conclusões	37
Referências Bibliográficas	41
Anexos	I

Índice de Figuras

Figura 1: ESG - Environment, Social, Governance	2
Figura 2: “Triple Bottom Line”	6
Figura 3: Desenvolvimento da inovação potência a sustentabilidade ambiental;	13
Figura 4: "Ciclo das Culpas"	16
Figura 5: Iniciativas de sustentabilidade mais importantes para os colaboradores.	18
Figura 6: Participantes por região geográfica (Principais áreas de operações)	20
Figura 7: Funções do CSO nos Bancos e em Gestão de Ativos	21
Figura 8: Múltiplas fontes de informação utilizadas	28

Introdução

Segundo Heinberg e Lerch (2010), o termo ‘sustentável’ é definido como sendo algo que pode ser mantido por um longo período de tempo. Ou seja, uma sociedade torna-se insustentável quando a gestão que faz dos recursos que têm à sua disposição é feita de forma errada e abusiva.

Em 1992, na conferência das Nações Unidas, que decorreu no Rio de Janeiro, relativa ao ambiente e ao desenvolvimento, o desenvolvimento sustentável foi definido como um desenvolvimento contínuo e que, como tal, deve ser pensado a longo prazo pela sociedade, com o objetivo de permitir a satisfação das necessidades da humanidade no presente e no futuro, através da utilização e da reposição dos recursos naturais disponíveis de forma racional, preservando assim a Terra para gerações futuras (Ciegis, Ramanauskiene et Martinkus, 2009).

Atualmente, as empresas/organizações demonstram estar cada vez mais sensibilizadas perante aquilo que está a acontecer a nível ambiental, colocando, assim, o seu crescimento económico lado a lado com o seu desenvolvimento sustentável e social.

Contudo, a verdade é que a sustentabilidade não tem apenas uma dimensão ambiental. Pelo contrário, originalmente o desenvolvimento sustentável era retratado como a reconciliação de objetivos tanto ambientais, como económicos e/ou sociais (Brundtland et Comum, 1987).

Deste modo, a conceção de três pilares de sustentabilidade - ambiental, social e governamental (ESG) - surge através de uma representação constituída por três círculos que se unem ao centro, estabelecendo o conceito de sustentabilidade global (Fig.1). Isto retrata o facto de não existir um ponto de origem na ESG, uma vez que todo este processo é gradual, resultando de diversas críticas e revisões acerca do crescimento económico, tanto do ponto de vista social como do ponto de vista ecológico. Ou seja, sendo o principal objetivo de uma empresa com fins lucrativos crescer economicamente e obter lucro, procura-se conciliar este crescimento económico com os problemas ecológicos e sociais (Purvis, Mao et Robinson, 2019).

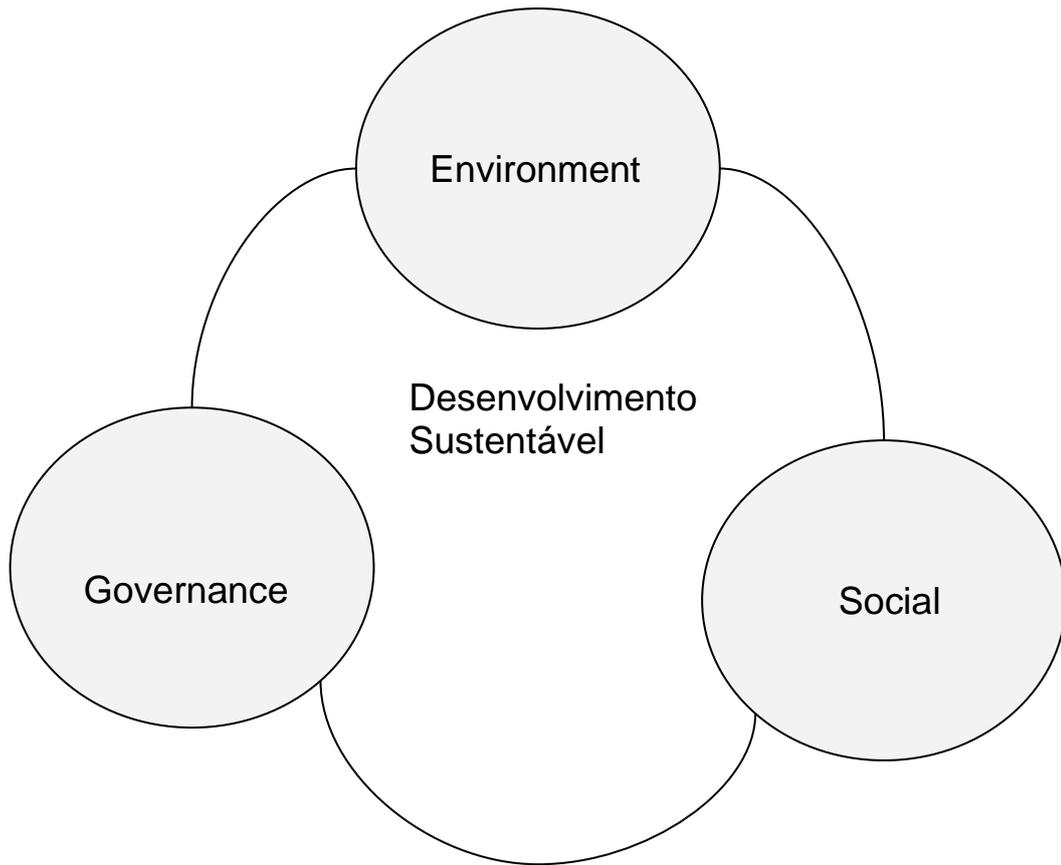


Figura 1: ESG - Environment, Social, Governance

Fonte: Autoria própria baseado em Purvis et al., (2019)

Assim, tendo isto em conta, eis que surge um desafio: Como é que uma empresa, em que o seu objetivo maioritário é a obtenção de lucro e o crescimento financeiro, pode desenvolver a sua atividade participando e contribuindo para um desenvolvimento sustentável (ESG) positivo?

Tal como suprarreferido, a verdade é que, aos dias de hoje, as organizações se encontram cada vez mais sensibilizadas para a importância de apostarem em práticas que contribuam proficuamente para o desenvolvimento sustentável, tendo em consideração os três pilares ou vertentes que o englobam (Fig.1). Neste sentido, algumas entidades investem nesta vertente de diversas formas: seja através da organização de palestras informativas para os seus colaboradores e fornecedores, da colaboração com fornecedores mais verdes ou mesmo da nomeação de responsáveis que permitam à organização seguir uma conduta mais sustentável, com vista a percorrerem um trajeto economicamente positivo, tendo sempre em vista a obtenção da neutralidade de emissões.

O Grupo L’Oréal é conhecido mundialmente pelo seu negócio relacionado com a beleza, tanto feminina como masculina. Não deixando de ser um Grupo com objetivos financeiros elevados, este demonstra um elevado sentido de compromisso relativamente a questões éticas e de responsabilidade social. É, de resto, por isso mesmo que, ao longo dos tempos, temos visto o Grupo L’Oréal a participar e a promover diversas campanhas sociais e de desenvolvimento sustentável, como por exemplo através da criação de um dia dedicado à plantação de árvores.

Desta forma, aproveitando o facto do Grupo L’Oréal ir de encontro às perspetivas de uma organização com elevado sentido de desenvolvimento sustentável (ESG), procurei promover alguns estudos, realizando entrevistas aos colaboradores que são responsáveis por esta temática no seio da estrutura organizacional da L’Oréal Portugal.

Em suma, o estudo apresentado subdivide-se em três partes, que se iniciam com um enquadramento teórico, expondo conceitos e definições a respeito do que conhecemos como sendo a sustentabilidade, de uma forma global, e do seu desenvolvimento na totalidade (ESG). Por sua vez, na segunda parte é evidenciada a metodologia científica utilizada para o estudo de caso da L’Oréal Portugal, bem como o trabalho de campo através de entrevistas realizado. Por último, no terceiro ponto, é realizada uma contextualização do setor da empresa, dando a conhecer um pouco da sua história e evolução, bem como do seu enquadramento no âmbito do estudo desenvolvido. Este trabalho culmina com uma conclusão, na qual são apresentados e discutidos os resultados obtidos, bem como destacadas as principais observações, decorrentes da análise dos mesmos.

I - Enquadramento teórico

O principal objetivo da revisão de literatura é ‘afiar’ as considerações preliminares relativamente ao tema que é alvo de estudo. Ao invés de se assumir uma perspetiva mais ampla e realizar uma revisão mais exaustiva da informação que se sabe, o objetivo passa por relatar mais detalhadamente uma série de estudos, anteriormente realizados, e que vão de encontro aquilo que possivelmente será a matéria de estudo, bem como métodos e fontes de informação (Yin, R. K., 2009). As revisões têm como objetivo conectar e destacar linhas de pensamento relacionadas com o tema de investigação, promovendo a obtenção de conhecimento sobre o

mesmo. Devemos também, ter em conta que revisões demasiado exaustivas podem ser demasiado desgastantes e infinitas, desviando-se do objetivo principal de estudo (Yin, R. K., 2009).

1. Sustentabilidade

1.1. História e conceitos

Segundo Basiago (1998), sustentabilidade é, a capacidade de manter alguma entidade, resultado ou processo ao longo do tempo.

A primeira definição de sustentabilidade que todos ouvimos falar é que esta permite que tenhamos a capacidade de satisfazer as nossas necessidades sem comprometer a capacidade de sobrevivência das gerações futuras. O termo ‘sustentabilidade’ ganhou mais relevância quando o relatório de Brundtland definiu o termo ‘desenvolvimento sustentável’. Esta definição é criticada por falhar com a utilização de recursos não renováveis e com o crescimento populacional, tendo assim uma vertente de insustentabilidade. A verdade é que, para algo ser sustentável, a utilização dos recursos tem que ser inferior ou igual à renovação dos mesmos. Todavia, com o crescimento populacional e com o consumismo existente, os produtos considerados renováveis podem atingir o seu limite, o que pode levar à sua extinção ou esgotamento (Kuhlman et Farrington, 2010).

Originalmente, o conceito de sustentabilidade foi utilizado na Silvicultura, uma vez que esta ciência alertava para a importância de não se utilizar mais do que aquilo que a floresta consegue produzir num novo ciclo. Desde muito cedo que este é, de resto, um tópico de estudo para economistas, já que a escassez de alimentos é um tema central e importante para a ciência. Um exemplo é a obra de Thomas Malthus, que detinha uma teoria que defendia que a fome em massa existia devido à incapacidade de as terras agrícolas disponíveis alimentarem uma população em expansão no ano de 1798. Ainda neste âmbito, na década de oitenta no século XX, o relatório de Brundtland apresentou uma questão relativamente à forma como as nações do mundo podiam aspirar a ter uma vida melhor, de forma conciliada com os recursos naturais limitados e com os perigos da degradação do ambiente (Kuhlman et Farrington, 2010). Nesta altura, atingiu-se um ponto em que a preocupação global passou não só a ser o presente, mas

também o futuro, entrando assim num ambiente intergeracional em que a preocupação passava também a ser a preservação dos recursos para as gerações seguintes.

As dificuldades relacionadas com a definição de sustentabilidade mostram que o desenvolvimento sustentável é uma questão complexa e multidimensional, que combina eficiência e equidade intergeracional, baseada nas igualdades económicas, sociais e ambientais (Ciegis, Ramanauskiene et Martinkus, 2009). Desde este momento, o termo ‘sustentabilidade’ passou a ter três dimensões: social, económica e ambiental (Kuhlman et Farrigton, 2010).

A sustentabilidade é uma área que está a ser explorada pelas empresas de forma a crescerem e a se desenvolverem. A sustentabilidade está a ser analisada de forma «*Triple Bottom Line*», ou seja, pessoas, ambiente e economia. Segundo Elkington (1998), o «*Triple Bottom Line*» (Fig.2) destaca duas questões: a integração entre os aspetos sociais, económicos e ambientais e a integração entre as visões a curto e a longo prazo (Evangelista, R 2010).

A primeira questão defende a ideia de que a sustentabilidade económica, apenas e só como condição isolada, não é suficiente para a sustentabilidade global de uma empresa. Esta visão satisfaz a ideologia a curto prazo. Porém, quando se trata de uma visão a longo prazo, é necessária uma abordagem mais complexa (ESG). Sobre a segunda questão, a ambição por lucros de forma imediata é uma ideia oposta à sustentabilidade, que exige da empresa a satisfação das várias necessidades das gerações atuais e futuras, sem prejuízos de qualquer tipo (Evangelista, 2010).

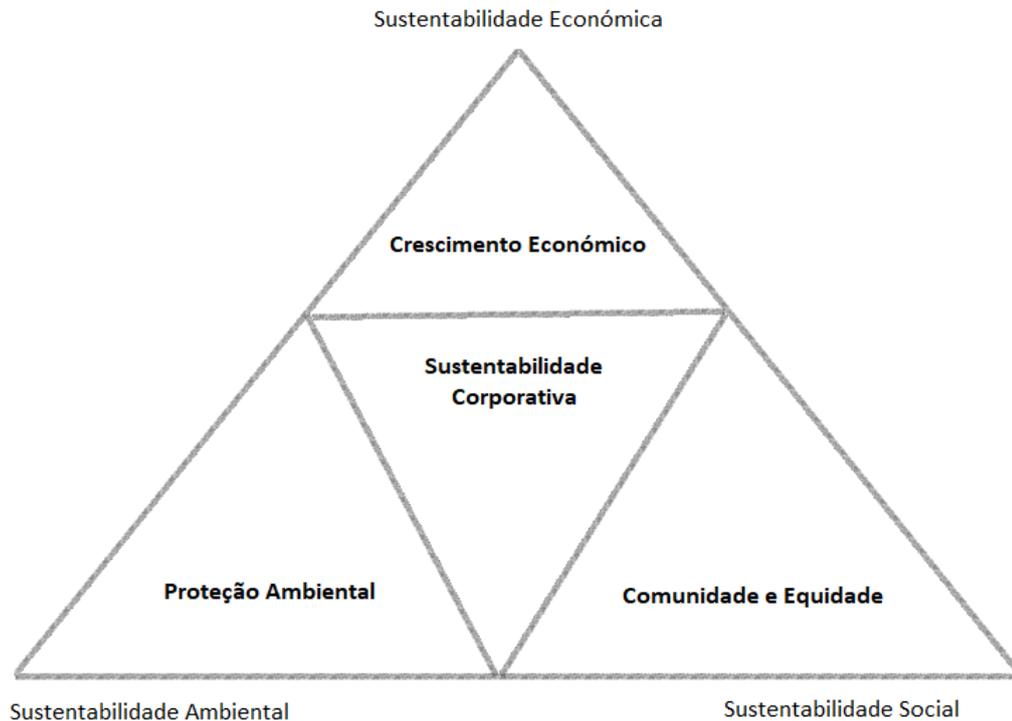


Figura 2: “Triple Bottom Line”

Fonte - Adaptado de (Evangelista. R, 2010)

A noção de sustentabilidade implica uma necessidade de inter-relação entre a justiça social, a qualidade de vida, o equilíbrio ambiental e a necessidade de desenvolvimento com capacidade de suporte (Jacobi, 1999). A construção da definição de sustentabilidade tem que ter em conta três aspetos: o ambiente, a economia e a cultura. Neste sentido, podemos referir que o ambiente diz respeito à conservação e manutenção do ecossistema e dos recursos naturais. Acerca da economia, podemos referir a tentativa de poupança dos gastos gerais aquando da utilização de um edifício, isto tanto a curto como a longo prazo. Por último, relativamente à cultura, esta leva-nos para os valores sociais, como a distribuição dos benefícios e custos (Pereira, 2009).

Muitas pessoas têm-se focado no modelo «*Three-bottom-line*» de forma a desenvolverem os seus modelos de negócio, que podem ser classificados em duas categorias gerais. A primeira categoria inclui uma fraca visão da sustentabilidade das empresas, na qual as estratégias económicas, ambientais e ou sociais podem ser substituídas umas pelas outras sem certos limites (Gimenez et al., 2012). A segunda categoria passa por uma forte visão

baseada na sustentabilidade das empresas relativamente à abordagem do «*Triple-bottom-line*», o que implica um certo grau de substituição entre os três tipos (social, ambiental e económico) (Tsalis et al., 2020). Este pressuposto baseia-se na teoria do capital, onde as vertentes económicas, ambientais ou sociais podem ser substituídas em certa medida, de modo a preservar alguma das vertentes em estado crítico (social, económico e ambiental) (Ekins et al., 2003).

O termo sustentabilidade ganhou a sua definição atual no relatório “O nosso futuro comum”, também conhecido como o relatório de Brundtland, de 1987. Assim, o desenvolvimento sustentável passou a ser um desenvolvimento que satisfaz as necessidades atuais, mas sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades (Brundtland et Comum, 1987). No relatório de Brundtland, devido à pobreza e degradação do mundo desenvolvido, decidiu-se que era necessário um novo conceito: o de desenvolvimento sustentável. O desenvolvimento sustentável é, na sua essência, um desenvolvimento que satisfaz as necessidades das gerações atuais sem destruir os recursos necessários para satisfazer as necessidades das gerações futuras. Este conceito assenta em dois pontos. O primeiro tem como objetivo a ideia de satisfazer as necessidades da população mais pobre do mundo, através de uma distribuição equitativa dos bens e dos recursos necessários (Keeble, 1988). O segundo impõe uma limitação ao crescimento do consumo de recursos, de modo a evitar o seu esgotamento, que a verificar-se poria em causa o acesso ou a capacidade destes recursos satisfazerem as necessidades das gerações futuras (Keeble, 1988).

Reyes (2001) indicou que o ‘desenvolvimento’ é entendido como uma condição social dentro de uma nação/sociedade. Neste caso, as necessidades de uma população são satisfeitas pela utilização racional e sustentável de recursos naturais e sistemas. Ben-Eli (2015) vê a sustentabilidade como um equilíbrio dinâmico nos processos de interação entre a população e a capacidade de carga do meio ambiente. Deste modo, a população tem a possibilidade de se autodesenvolver e exprimir todo o seu potencial sem, com isso, produzir efeitos adversos irreversíveis no meio ambiente, sobre o qual está a usufruir de recursos. A sustentabilidade considera as dimensões social, ambiental e económica, reconhecendo que todas devem ser tidas em conta (ESG) de forma equitativa (BCSD, 2021).

Na dimensão social, destacam-se os direitos humanos e a igualdade, indicando que todos os indivíduos da sociedade devem ser respeitados. Aqui encontramos uma sociedade mais justa, com inclusão social e com a distribuição equitativa dos bens (BCSD, 2021).

Na dimensão ambiental, encontramos os recursos naturais. Estes devem ser conservados e geridos de forma controlada, principalmente os que não são renováveis (BCSD, 2021).

Na dimensão económica, podemos encontrar a prosperidade económica nos diferentes níveis da sociedade, onde incluímos a viabilidade das organizações e das suas atividades para gerar riqueza (BCSD, 2021).

No livro *“Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90’s”* (publicado em 1992 pela IISD), é sugerida uma forma de as empresas procurarem uma estratégia que vá de encontro às suas necessidades e às dos seus intervenientes de maneira a proteger e valorizar o ser humano e os recursos naturais que serão necessários no futuro (Tsalis et al., 2020). Um nível económico mais elevado significa um maior investimento em inovação e desenvolvimento, mas também um maior conhecimento e consciência ambiental, tanto dos clientes como dos produtores. Assim, o crescimento económico estável conduz a uma maior racionalização das decisões no que toca ao tema da sustentabilidade (Cek & Eyupoglu, (2020).

1.2. Riscos e preocupações

As recentes crises económicas e financeiras, a nível global, levantaram questões importantes sobre os impactos que os modelos empresariais existentes têm sobre a sustentabilidade da economia global e social. A existência destas crises têm levado várias organizações internacionais, bem como investigadores, a realizar uma chamada de atenção para uma possível cooperação e contribuição com o desenvolvimento sustentável (Kumar et al, 2012).

Consideramos a política de sustentabilidade um conjunto de ideias ou ações delineadas que foram acordadas por um grupo de pessoas, uma organização ou um governo sobre o ambiente, a economia e sobre questões sociais (cultura) (Glavič et al, 2007).

A política pode ser nacional ou internacional e esta pode abordar questões como o desenvolvimento sustentável, a água, a qualidade do ar, os resíduos, as alterações climáticas, entre outros (Glavič et al, 2007).

No relatório especial do IPCC, publicado em 2018, os cientistas advertem para a situação insustentável que estamos a viver. Neste relatório é indicado que continua a existir uma sobre-exploração dos recursos naturais, motivada pelo nosso consumo excessivo e

insustentável, especialmente nos países mais desenvolvidos. A verdade é que os nossos hábitos e estilos de vida atuais apresentam consequência nefastas para o Planeta, uma vez que o aumento do consumo dos recursos de que dispomos, de forma desmesurada, se traduz numa perda significativa de habitats, que consequentemente conduz a uma diminuição da biodiversidade. Como tal, das nossas ações resulta também um impacto negativo para o ambiente, com o aumento da poluição e as cada vez mais discutidas e iminentes alterações climáticas. Existem algumas hipóteses, contudo, que podem contribuir para a redução destes consumos excessivos. Uma delas é a economia partilhada. Este conceito é explorado, por exemplo, nas zonas universitárias onde existe o acesso a propriedades de terceiros (arrendamento). A economia partilhada tenta alavancar a capacidade ociosa dos bens e serviços com o objetivo de reduzir o nosso consumo global e a utilização dos recursos (Curtis et Lehner, 2019).

Associados às mudanças climáticas, e consequentemente a alterações na ESG, existem riscos inerentes, tais como (Deloitte & IFF, 2021):

- Os **riscos físicos**, que são os riscos de perdas causadas pelo ambiente em resultado das mudanças climáticas, como por exemplo: secas, inundações, incêndios florestais, etc.
- Os **riscos de transição**, que são os riscos inerentes às perdas causadas pela transição para uma economia de baixo carbono, em resposta às alterações climáticas, tais como: interrupções tecnológicas, ações governamentais ou alterações das expectativas dos investidores e dos clientes, etc.
- Os **riscos de responsabilidade**, que dizem respeito a perdas causadas devido a uma má interpretação ou abordagem, no que concerne ao público-alvo. Neste âmbito, evidenciam-se os métodos judiciais de *marketing* de produtos ou de divulgação pública, relativamente ao risco climático que, geralmente, devem ser abordados com clareza e transparência.

Quando falamos de sustentabilidade no setor empresarial, existem algumas questões de maior impacto que devem ser tidas em conta, dependendo do modelo de negócio das empresas e, eventualmente, do impacto das mesmas na problemática das alterações climáticas. Como tal, todos esses fatores desencadeiam mudanças nos próprios modelos de negócio, bem como nas redes de abastecimento dos mesmos. A verdade é que as alterações ambientais e demográficas, cada vez mais emergentes, se têm materializado num consumo consideravelmente mais elevado

de recursos o que, por conseguinte, leva à sua escassez. Este fenómeno traduz-se no aumento da procura e, inevitavelmente, também no aumento dos custos dos recursos (Deloitte, 2021).

Inerentes à crise climática surgem também alterações tanto em ambientes regulamentares como em ambientes políticos. Os desastres naturais, tais como os incêndios e o degelo, são mais uma consequência destas alterações que acabam por perturbar as comunidades em todo o mundo, como por exemplo através do aumento do custo dos seguros (Deloitte, 2021).

1.3. Futuro da Sustentabilidade

Segundo o Banco Europeu, o projeto de infraestruturas tem um papel muito importante no crescimento económico, na sustentabilidade e na criação de emprego. O Banco Europeu procura continuar a apostar e a investir na sustentabilidade, com investimentos em transportes mais limpos e com uma eficiência energética superior, que permitam um desenvolvimento urbano mais sustentável (European Investment Bank, 2017).

O termo ‘sustentabilidade’ foi acolhido de forma adequada e satisfatória pelas várias áreas e setores, pertencentes tanto ao domínio público como ao domínio privado. De forma a potenciar a consciencialização para esta temática, em 2015, a Organização das Nações Unidas (ONU) criou dezassete objetivos para o desenvolvimento sustentável, com o objetivo de que ninguém seja excluído e/ou esquecido na nossa sociedade. Esses objetivos são os seguintes (Hakovirta & Denuwara, 2020):

1. Erradicar a pobreza;
2. Erradicar a fome;
3. Saúde de qualidade;
4. Educação de qualidade;
5. Igualdade de género;
6. Água potável e saneamento;
7. Energias renováveis e acessíveis;
8. Trabalho digno e crescimento económico;
9. Indústria, inovação e infraestruturas;
10. Reduzir as desigualdades;
11. Cidades e comunidades sustentáveis;
12. Produção e consumo sustentáveis;

13. Ação climática;
14. Proteger a vida marinha;
15. Proteger a vida terrestre;
16. Paz, justiça e instituições eficazes;
17. Parcerias para implementação dos objetivos.

Tendo em conta a eficácia limitada dos esforços intergovernamentais e as questões sobre a capacidade de os governos nacionais realizarem mudanças significativas no âmbito do desenvolvimento sustentável, existe a necessidade de alterar a forma de ação de novos agentes, tais como as empresas, as cidades e a própria sociedade, para que estes mobilizem os seus esforços neste sentido. De forma a promover um futuro melhor e mais sustentável, a responsabilidade passa por alterar ou melhorar a forma como as empresas agem, tendo estas de atuar como agentes de mudança, concentrando-se em alguns dos objetivos de desenvolvimento sustentável, propostos pela ONU. (Kota et al., 2021). Com o intuito de promover a sustentabilidade ambiental em relação à prosperidade económica, é necessário não só avaliar e analisar os produtos poluentes e outros materiais que sejam nocivos para o ambiente, mas também procurar desenvolver matérias mais *eco-friendly*, de modo a que, no futuro, possamos colher os benefícios destas ações (Wu et al., 2021).

A economia circular - um conceito inerente aos princípios da sustentabilidade - foi criada em resposta à necessidade global de uma economia ecológica e, como tal, requer atividades económicas humanas que sejam consistentes e conscientes com os princípios dos três R’s:

- Reduzir;
- Reutilizar;
- Reciclar;

Na economia circular o objetivo é utilizar materiais que possam ser reutilizados ou reciclados e utilizados para uma nova produção, de forma a manter o valor do produto final (Lahti et al, 2018). A utilização da economia circular também é um dos planos adaptados pela Comissão Europeia (CE) para atingir os seus objetivos de neutralidade até 2050. Para a utilização da economia circular, a CE tem como objetivo a produção de produtos sustentáveis, de acordo com as normas da União Europeia, contribuindo, assim, para aumentar o poder de compra dos consumidores. Além disso, esta estratégia permite ainda uma maior focalização em setores onde existe uma maior utilização de recursos e nos quais o potencial de circularidade é

mais elevado (ex: baterias, têxteis, embalagens, veículos e edifícios). Ou seja, com estas medidas, a CE procura, então, assegurar que existe menos desperdício e fazer com que a economia circular funcione para as pessoas tendo, inclusive, aplicabilidade junto de diferentes regiões (European Commission, 2019).

Em dezembro de 2019, a CE apresentou o Pacto Ecológico Europeu que propõe que a Europa seja o primeiro continente a alcançar a neutralidade carbónica até 2050, sendo que, para atingir tal objetivo, até 2030 as emissões de gases devem ser reduzidas em 55%, face ao ano de 1990 (European Commission, 2019). Este acordo surgiu devido à necessidade de implementar medidas concretas para enfrentar os impactos decorrentes das alterações climáticas que, de resto, são já uma realidade bastante preocupante. Assim, este Pacto visa essencialmente que a Europa passe a ser um continente neutro em emissões e, ao mesmo tempo, moderno, eficiente e competitivo, assegurando a não emissão líquida de gases com efeito de estufa até 2050 e um aumento no crescimento económico, dissociado da utilização de recursos, sem com isso deixar nada nem ninguém para trás (ESG) (European Commission, 2019). Segundo a CE, o Pacto Ecológico Europeu irá melhorar o bem-estar geral de todos os cidadãos, quer das gerações atuais como das gerações futuras. Isto através de:

- Ar fresco, água potável, solo fértil e biodiversidade;
- Edifícios eficientes com energias renováveis;
- Comida saudável e acessível;
- Mais transportes públicos;
- Energia mais verde e inovação tecnológica;
- Produtos mais duradouros que podem ser reparados, reutilizados e reciclados;
- Empregos à prova do futuro e com *skills* para transições;
- Indústria resiliente e competitiva.

Uma investigação realizada por Marikina (2018), descreve o impacto que o ambiente e os regulamentos de gestão assumem na península balcânica. Esta investigação demonstrou que a regulamentação afeta tanto a sustentabilidade ambiental como a competitividade nos países Balcãs. Podemos presumir que a inovação provoca um aumento do desenvolvimento da sustentabilidade ambiental e que, conseqüentemente, esta conduz a um aumento de competitividade entre as empresas e as organizações (Fig.3) (Jacomossi et al., 2021).

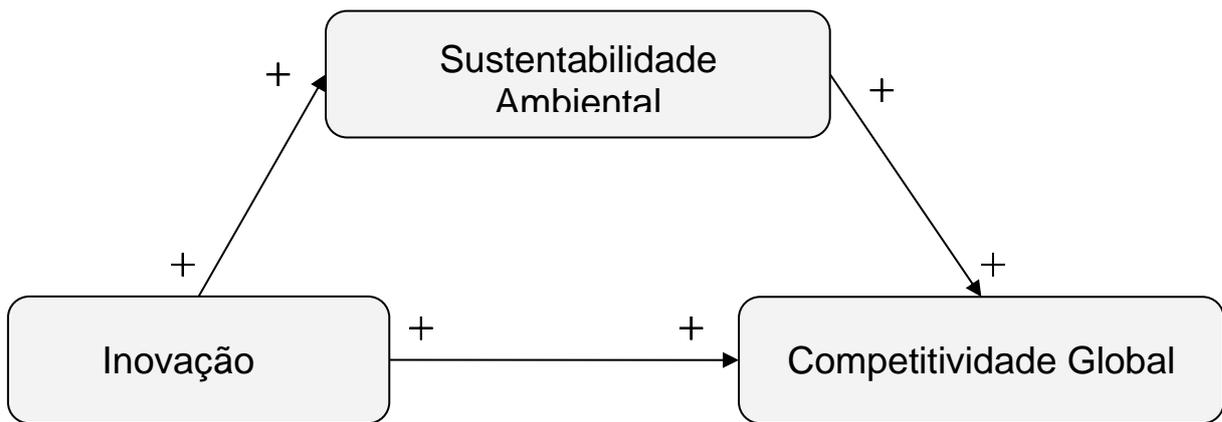


Figura 3: Desenvolvimento da inovação potência a sustentabilidade ambiental;

Fonte: Adaptado de Jacomossi et al., (2021).

1.3.1. Infraestruturas mais sustentáveis

Segundo Schaltegger e Burrit, (2005) a gestão da sustentabilidade aborda as questões ambientais, sociais e económicas de uma forma integrada, pelo que o intuito é transformar as empresas de tal forma que estas contribuam de forma sustentável para as três vertentes de sustentabilidade referidas. Portanto, as empresas, e os seus empresários, são desafiadas a contribuir para o desenvolvimento sustentável a vários níveis: individual, empresarial e social.

Um estudo realizado pela JLL (Jones Lang LaSalle) – *Building a New Future with Sustainability (2021)* –, o setor imobiliário tem um impacto de 40% no total de emissões de carbono, apesar de, cada vez mais, esta indústria ter presente o conceito de sustentabilidade. Neste mesmo estudo podemos verificar que existem benefícios em investir em edifícios (de escritórios neste caso) sustentáveis. Como podemos perceber, a sustentabilidade está cada vez mais presente nas nossas mentes, o que irá gerar uma maior procura de espaços sustentáveis. Segundo Kwong (2004), os ativos imobiliários são considerados únicos quando tentamos avaliar o seu nível de sustentabilidade, pois não existem dois ativos iguais. Avaliar e comparar o nível de sustentabilidade de um edifício é difícil caso não exista a capacidade comum de identificar e qualificar o nível de sustentabilidade do mesmo.

A gestão de ativos imobiliários e a sua relação com a sustentabilidade ambiental é um ponto cada vez mais importante no que toca à gestão de ativos imobiliários, nomeadamente no que diz respeito a investimentos na construção de imóveis e à gestão dos mesmos. (Morelli, 2011).

Segundo Bragança et al, (2010) para podermos desenvolver um projeto de construção sustentável é necessário avaliar os indicadores de sustentabilidade que nos permitem recolher informações acerca dos impactos que esta construção implica. Para termos uma noção de como estes índices são avaliados, são tidos em conta os produtos de construção e os materiais, assim como a zona e a vizinhança onde a obra se realiza.

Estes indicadores de sustentabilidade relativos à construção de imóveis têm ainda em consideração a construção até à demolição, bem como a descrição dos impactos que podem ser causados (Lopez et Sánchez, 2011).

Bell e Morse (2008), defendem a existência de dois métodos para integrar os vários indicadores, de forma a alcançar um índice de sustentabilidade.

Primeiramente, abordam uma análise de custo versus benefício que, como o próprio nome indica, é a relação entre o custo e os benefícios do projeto. Este é um método pouco utilizado devido à necessidade de converter para as mesmas unidades os benefícios e os custos do projeto, que geralmente estão em termos financeiros.

O segundo método consiste numa análise de multicritério, sendo esta a que é comumente mais utilizada. Neste caso, são consideradas todas as variáveis ou indicadores, sejam eles positivos ou negativos, formando, juntos, uma única variável que permite decidir entre as alternativas apresentadas. No entanto, é preciso pensar e normalizar os critérios para permitir o cálculo de um índice de sustentabilidade.

O desenvolvimento sustentável das organizações, ao nível dos seus edifícios, baseia-se na promoção/criação de ativos imobiliários verdes que sejam ecológicos em todo o seu processo de construção, desenvolvimento e gestão. Isto é, edifícios que sejam verdes em todo o seu ciclo de vida. Atualmente o *marketing* verde é a fase inicial de desenvolvimento de um projeto imobiliário com processos totalmente verdes. É realizado todo um estudo de forma a escolher as melhores estratégias para cada etapa de desenvolvimento e construção, dependendo sempre do ‘*budget*’ disponível. É realizado um controlo de custos, para que este se mantenha dentro de um intervalo razoável. O desenvolvimento imobiliário verde implica que os produtos utilizados sejam de maior qualidade, de modo a contribuírem, por exemplo, para a conservação energética, a proteção ambiental e a diminuição das emissões de carbono. Todavia, consequentemente implica custos de construção e desenvolvimento superiores, o que demonstra ser um dos maiores obstáculos a um desenvolvimento imobiliário verde em massa (Zhang,

2015). Um estudo realizado pela Deloitte (O Financiamento Especializado e a Economia Portuguesa), demonstrou que o financiamento especializado terá um papel fundamental no que toca à sustentabilidade. Como tal, isto passa a ser um tema importante para as empresas, a partir do momento em que a sustentabilidade é um dos indicadores a incluir quando as mesmas são avaliadas (Deloitte, 2020).

Ao longo do tempo, à medida que o conceito de sustentabilidade se foi desenvolvendo, também a sustentabilidade ao nível empresarial se foi definindo, em conformidade, enfatizando as questões sociais e promovendo a evolução do conceito de CSR (*Corporate Social Responsibility*) (Bowen, 1953).

A verdade é que, devido essencialmente ao valor de mercado, a relação entre a sustentabilidade e os ativos imobiliários tem tido uma maior atenção. Embora cada vez se dê mais importância à sustentabilidade no mercado dos ativos imobiliários, o interesse passa sempre pelos benefícios que se conseguem obter. Um investidor só irá optar por um projeto mais sustentável se o retorno obtido for equivalente ou superior a um projeto com uma vertente menos sustentável. Ou seja, por falta de incentivo e informação, não existe uma maior projeção para a construção de imóveis sustentáveis. Por exemplo, havendo um incentivo/benefício para os investidores, se existisse uma comunicação mais informativa acerca da procura que realmente existe, talvez fosse possível criar um maior investimento em ativos imobiliários sustentáveis (Warren-Myers, 2012).

Segundo Cadman (2000) citado por Warren-Myers, (2012), o “ciclo de culpas” (Fig.4) consiste em:

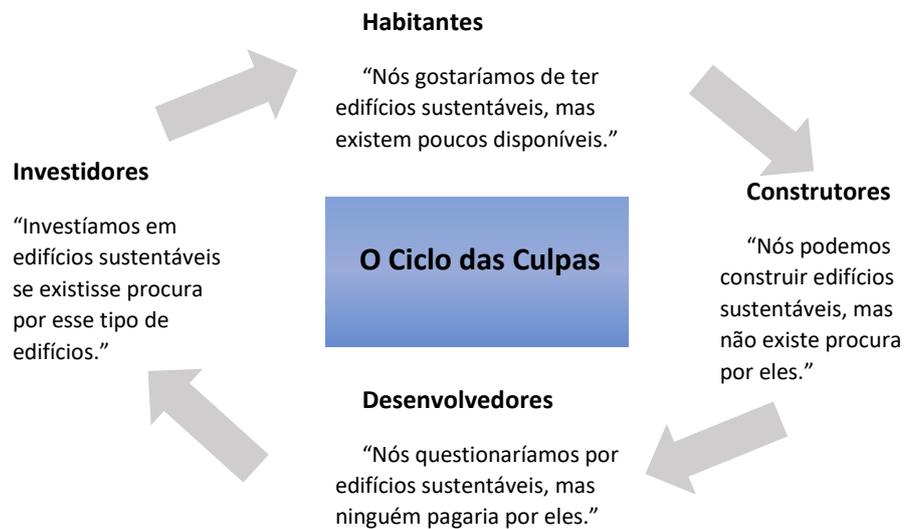


Figura 4: "Ciclo das Culpas"

Fonte: Warren-Myers (2012) adaptado de Cadman (2000).

A procura por projetos ‘verdes’ tem sido maior, mas a parte central do setor imobiliário tem tido dificuldades em contornar o “ciclo de culpas” (Fig.4), dizendo que gostariam de apostar em projetos mais sustentáveis, mas que não há investidores ou apoios que o permitam (Falkenbach et al., 2010).

Neste âmbito, devido às alterações climáticas, começou a haver uma maior preocupação com a sustentabilidade e com o que este conceito pode fazer pela sociedade e pelo mundo. E, por isso mesmo, o plano de ação da CE passa por serem realizados investimentos sustentáveis, fazendo com que seja necessário considerar a sustentabilidade em cada decisão de investimentos que é tomada, como por exemplo: através de ações que emitam menos carbono ou, então, através de sistemas em que haja renovação de energia (European Commission, 2018).

1.4. Sustentabilidade nas organizações/empresas

As empresas têm começado a fornecer mais informação acerca das suas ações no que toca à sustentabilidade, utilizando estratégias tais como: a redução de energia e/ou a utilização de energias renováveis e a realização de investimentos em infraestruturas e inovação, com o intuito de obterem uma redução significativa ou uma anulação das emissões de gases com efeito de

estufa (Tsalis et al., 2020). Assim sendo, o setor empresarial tem demonstrado o seu empenho em agir em conformidade perante as alterações climáticas que se têm feito sentir. De forma a obterem uma melhor performance e um aumento da consciencialização, quando se trata do desenvolvimento sustentável, as empresas têm também encorajado a realização de iniciativas de sustentabilidade e política pública, tanto internamente como também em relação aos seus fornecedores, de forma a encontrarem critérios de sustentabilidade, que permitam, inclusive, a utilização de materiais sustentáveis. A educação e sensibilização para com a sustentabilidade é um foco nestas organizações. A educação dos líderes das organizações sobre este tipo de questões é um ponto importante, bem como o anexo de critérios e objetivos sustentáveis a atingir dentro das próprias empresas (Deloitte, 2021). Assim, a gestão da sustentabilidade dentro das mesmas pode ser definida como a implementação e a avaliação de decisões e ações relacionadas com a sustentabilidade ambiental, o que se reflete naturalmente em ações socioeconómicas (Hörisch et al., 2015).

Já se tentou perceber e analisar a relação entre a inovação tecnológica e o empenho que as empresas têm no que toca à sustentabilidade ambiental, tendo chegado à conclusão de que as empresas mais inovadoras são também as que demonstram mais sensibilidade para com a sustentabilidade ambiental, procurando cumprir as normas e metas estabelecidas para um melhor desenvolvimento ambiental (Moyano-Fuentes et al., 2018). Dutra, Silva e Cubas (2019) acreditam que empresas com medidas e ações que promovem o desenvolvimento sustentável da empresa (ESG), permitem alcançar melhores performances no que diz respeito aos seus resultados económicos. Tal como tem vindo a ser descrito, ao longo deste trabalho, as empresas têm começado a dar a devida importância ao tema ‘Sustentabilidade’ muito por causa dos desastres relacionados com as alterações do clima. A mudança climática já deixou de ser uma ameaça distante e passou a ser algo bem presente no nosso quotidiano. Num estudo levado a cabo pela Deloitte, constatou-se que mais de 30% das empresas sente, aos dias de hoje, o impacto operacional causado pelas alterações climáticas. Como tal, sendo este um tema cada vez mais importante para consumidores, colaboradores, meios de comunicação social e outros intervenientes (como por exemplo ativistas), num inquérito realizado entre 2019 e 2020, pela Deloitte, as empresas reconhecem a necessidade de criar um compromisso com a sustentabilidade dentro e fora das suas organizações (Deloitte, 2021).

O papel das empresas nos últimos vinte anos mudou muito no que concerne a questões relacionadas com a sustentabilidade e com o meio ambiente. Estas questões, tanto ambientais

como sociais, levaram muitas empresas a comprometerem-se com as políticas de desenvolvimento sustentável, de forma a abordarem os seus impactos ambientais e sociais, no âmbito do decurso das suas atividades (L’Oréal, 2020). Sabe-se que, efetivamente, as empresas têm um papel bastante relevante na aplicação da sustentabilidade, que consiste na capacidade de gestão das suas atividades e na criação simultânea de benefícios sociais e ambientais para os seus stakeholders. (BCSD, 2021).

Atualmente, as organizações deparam-se com uma grande questão: como poderão desenvolver o seu modelo de negócio tendo em conta a necessidade de garantirem a sua sobrevivência ao nível económico? É neste cenário que o termo Sustentabilidade passa a ser um requisito base para a sobrevivência das empresas no mercado (Evangelista, 2010). Existem medidas que podem ser adotadas pelas empresas de forma a terem uma melhor performance quando falamos do seu desenvolvimento sustentável (Fig.5). A sustentabilidade ambiental envolve as empresas tendo em consideração os seus impactos ambientais e sociais em correlação com os seus objetivos económicos (Strand, 2014).

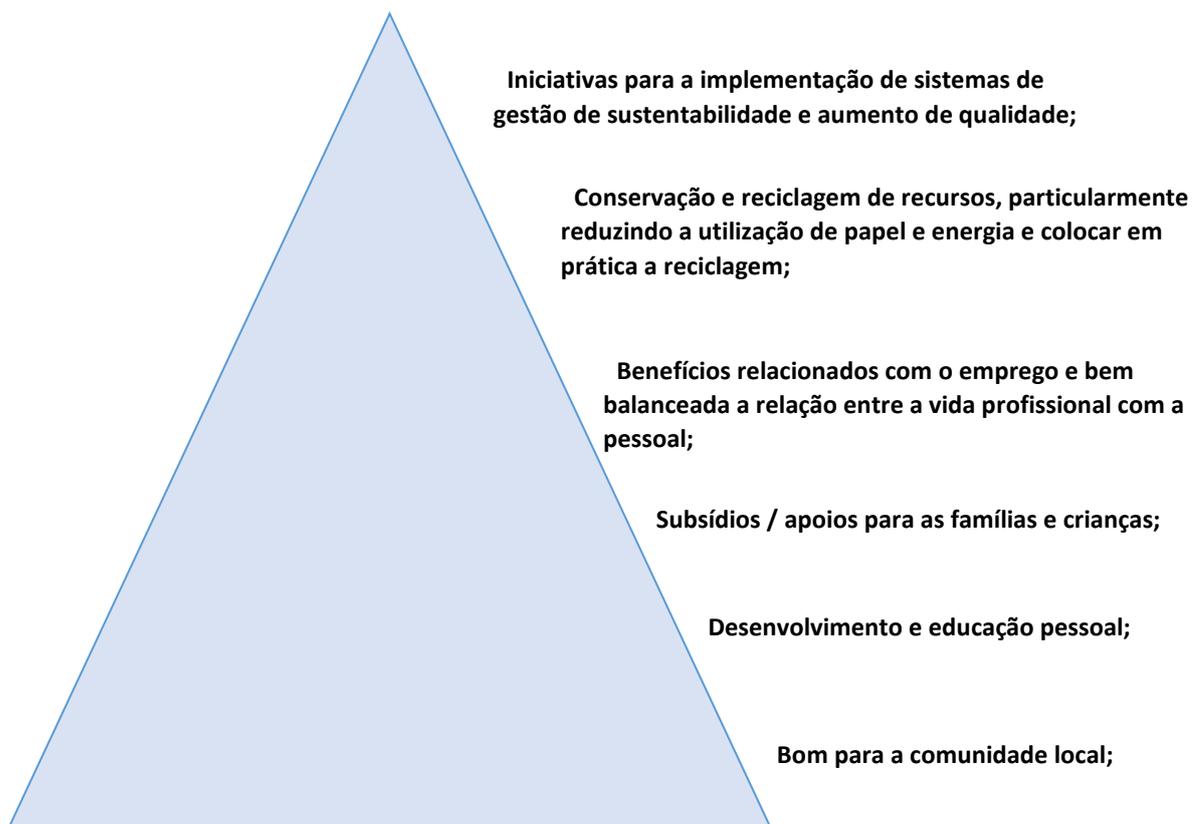


Figura 5: Iniciativas de sustentabilidade mais importantes para os colaboradores.

Fonte: Adaptado de Business Strategy & the Environment, 2020.

Portugal propôs-se a atingir a neutralidade carbónica até ao ano de 2050. Como a indústria é uma das principais emissoras de carbono, Portugal criou um programa de apoio às empresas no caminho para a descarbonização. A economia circular e a gestão eficiente de recursos são meios importantes para obtermos um melhor desenvolvimento sustentável e, então, melhorarmos o nosso desempenho a nível ambiental, energético e material, mas este apoio irá fornecer uma grande ajuda para as empresas que pretendem seguir um caminho neutro em carbono. Este tipo de apoios é uma forma de incentivo e também de sensibilização para com as indústrias, para que estas instituem novos processos e tecnologias de baixo carbono e se tornem energeticamente mais eficientes, incorporando também uma fonte de energia renovável e armazenamento de energia (IAPMEI, 2021).

Assim sendo, os projetos que os candidatos apresentam para que se possam tornar beneficiários deste apoio têm que apresentar evidências da sua concordância, no que diz respeito a um caminho que promova o desenvolvimento sustentável. Tendo em conta esse princípio, as atividades a realizar devem demonstrar a sua inocuidade para o meio ambiente. Como tal, torna-se necessário que a apresentação de relatórios ou avaliações evidenciem uma redução das emissões de gases com efeitos de estufa, e que estas estejam diretamente ou indiretamente relacionadas com a atividade da indústria, onde, neste ponto, é obrigatória uma redução média das emissões destes gases. Além disso, deve ainda ser considerada a apresentação de indicadores que retratem o cumprimento dos objetivos propostos e que, para o efeito, demonstrem um grau de sensibilização e maturidade perante a questão ambiental, com o intuito de demonstrar a sustentabilidade económica após o investimento ter sido realizado (IAPMEI, 2021).

A Deloitte, juntamente com o Instituto das Finanças Internacionais (IIF), realizou um estudo relativo à forma como as empresas de serviço financeiro abordavam a questão ambiental, social e económica (ESG) e também sobre como as mesmas encaravam o papel de um chefe/diretor de sustentabilidade oficial (CSO). Este estudo teve participantes por todo o mundo, sendo que a sua maioria pertencia ao continente europeu (Fig.6) (Deloitte & IFF, 2021).

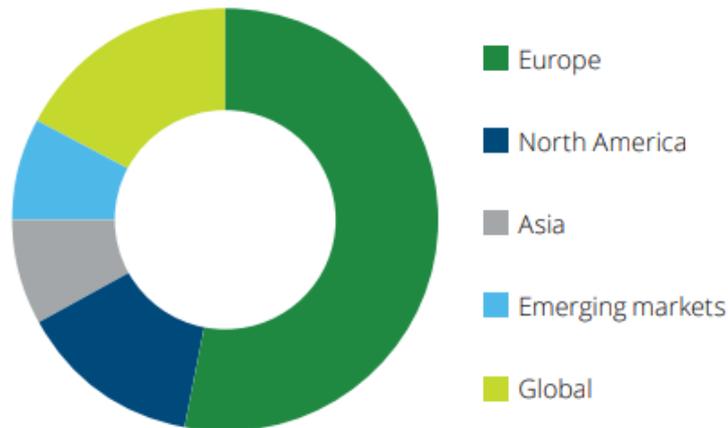


Figura 6: Participantes por região geográfica (Principais áreas de operações)

Fonte - Adaptado de (Deloitte & IFF, 2021)

Através da análise deste estudo, começamos por perceber quando é que faz sentido ter um CSO na empresa e em que medida é que este contribui para a melhoria do desenvolvimento sustentável de uma organização. Um CSO é necessário, ou faz sentido numa empresa, quando esta procura ter uma melhor adaptação às constantes alterações relativas ao desenvolvimento sustentável, prestando assim auxílio ao contribuir para uma maior capacidade de adaptação da mesma. Desta forma, se a empresa reconhecer que os riscos inerentes à ESG são suficientes para necessitarem de uma estratégia que lhes permita corresponder aos objetivos a que se propuseram, será, de facto, relevante a presença de um CSO no organigrama funcional de uma empresa/organização. (Deloitte & IFF, 2021).

O foco do CSO numa empresa pode ser diferente dependendo do que esta pretende. Como podemos verificar na figura abaixo (Fig.7), em organizações de gestão de ativos ou seguradoras o objetivo passa pelos três componentes da ESG de forma equilibrada, enquanto poucas são as organizações relacionadas com gestão de ativos ou seguros que se focam maioritariamente na sustentabilidade. Deste ponto de vista, quando falamos dos bancos, estes podem ter uma perspetiva distinta daquela que é defendida por outras organizações, porque na sua grande maioria, as funções que um CSO desempenha num banco, além de englobarem uma preocupação geral face às três componentes da ESG, têm também como foco maioritário a questão da sustentabilidade. A outra parcela, que aponta para “outros” (organizações/entidades), demonstra valores semelhantes quando se trata do foco do CSO, representando, entre outros, essencialmente questões relacionadas com os direitos humanos, o

investimento profissional, a medição de impacto e a gestão de problemas sociais (Deloitte & IFF, 2021).

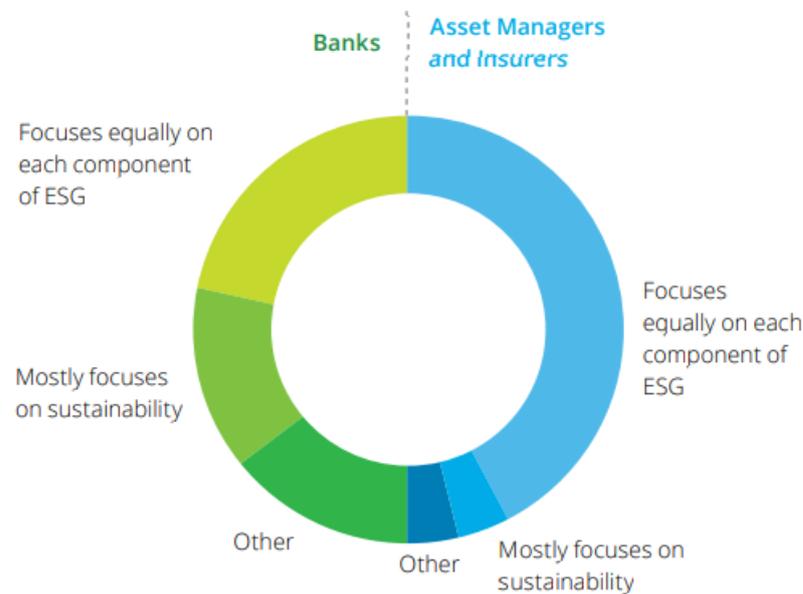


Figura 7: Funções do CSO nos Bancos e em Gestão de Ativos

Fonte - Adaptado de (Deloitte & IFF, 2021)

Segundo um estudo realizado pela Deloitte em 2021, como resultado da nova política de sustentabilidade e dos esforços colocados para melhorar o desenvolvimento sustentável, as empresas indicam uma maior satisfação dos seus clientes, bem como uma melhoria positiva sobre o meio ambiente. No próprio recrutamento de novos colaboradores, é uma vantagem que o desenvolvimento sustentável seja parte da cultura e da identidade da empresa. A rentabilidade e o crescimento das receitas das empresas também são um dos pontos em crescimento, quando esta apresenta esforços relativos à sustentabilidade. A sensibilização e o cumprimento das iniciativas para o desenvolvimento sustentável demonstraram ser um ponto de melhoria na sua situação financeira (Deloitte & IFF, 2021).

Lourenço Vieira de Campos, diretor do *Private Banking* do Santander em Portugal, numa entrevista à *FundsPeople*, refere que os investimentos sustentáveis deixaram de ser uma área de nicho, inexplorada e que agora são um objetivo e de grande incidência. Esta ideologia revela que o investimento sustentável é um dos segmentos com maior crescimento e impacto na indústria e na gestão de patrimónios. Por isso mesmo, os investimentos em ESG são, cada vez mais, vistos como uma pré-condição para a criação de valor, apresentando uma tendência crescente, que se deve às mudanças sociais, de regulamentação e de foco governamental. Como

exemplo, em 2021, entrou em vigor o SFDR (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*), que passa a incluir na avaliação de adequabilidade uma pergunta sobre as preferências de sustentabilidade dos investidores. O papel do setor financeiro nesta nova transição/adaptação é fundamental, uma vez que canaliza o capital dos investidores para empresas que realizem uma transição sustentável bem-sucedida e para economias comprometidas com a mesma. Segundo Lourenço Vieira de Campos, a transição ESG não é apenas verde, mas também social. (Fundspeople, 2022).

II - Metodologia

2. Problemática

Atualmente, em pleno 2022, as alterações climáticas representam um dos maiores problemas que se enfrentam, a nível global. Este flagelo surge, sobretudo, devido às ações inadvertidas que o ser humano tem desempenhado e que, como tal, colocam em perigo a vida na Terra, tal como a conhecemos, até então. O Estas mudanças têm-nos alertado, enquanto comunidade, para a relevância de todos os meios que integram e condicionam, de forma inevitável, a vida do ser humano e que, como tal, devem ser influentes no âmbito de um desenvolvimento sustentável, desempenhado a nível global, e com destaque concretamente no setor empresarial.

Deste modo, em concordância com a pergunta que deu origem à presente investigação – como é que uma empresa, em que o seu objetivo maioritário é a obtenção de lucro e o crescimento financeiro, pode desenvolver a sua atividade participando e contribuindo para um desenvolvimento sustentável (ESG) positivo? -, considera-se adequado um enquadramento teórico no âmbito do desenvolvimento sustentável, de forma global. Com esse intuito, através da pesquisa por informações e da realização de entrevistas, procurámos realizar um cruzamento de informações a fim de perceber como, e se, as empresas conseguem ter um desenvolvimento sustentável positivo, utilizando neste caso a L’Oréal Portugal como estudo de caso.

2.1. Objetivos do estudo

Este trabalho envolve um estudo de caso de uma empresa situada em Portugal – a L’Oréal Portugal -, no qual procuramos desenvolver o tema relativo ao desenvolvimento sustentável nas empresas e averiguar se as mesmas têm capacidade para desenvolver o seu *core business*, tendo também como objetivo a aplicação de critérios sustentáveis, de modo que o seu

contributo para a sustentabilidade seja maior. Assim sendo, neste trabalho procurámos responder a algumas questões auxiliares como:

- Será que os critérios e/ou ações utilizadas pela empresa em estudo se encaixam no índice ESG?
- Quais os métodos a utilizar por uma empresa para a obtenção de um desenvolvimento sustentável mais eficiente e positivo?
- A nomeação de um responsável pela sustentabilidade de uma empresa, permitirá à mesma a obtenção de melhores resultados, quer do ponto de vista da sustentabilidade quer financeiramente?
- Existem, atualmente, apoios suficientes para as empresas e/ou organizações desenvolverem o seu core business de forma mais sustentável?

2.2. Opções Metodológicas

Parte do desafio de um estudo empírico é definir um tema de interesse. Todavia, quer este seja qualitativo ou não-qualitativo, devem ser utilizados dados obtidos recentemente. Nesse aspeto, primeiro devemos começar por escolher um dos doze tipos especializados de metodologias adicionais, sendo que, nesta abordagem, foi selecionado o “Estudo de Caso”. Como tal, de seguida, poderemos então começar por realizar uma revisão bibliográfica e por definir, à posteriori, quais as questões que serão alvo de investigação e às quais o estudo pretende dar resposta. Na forma mais resumida, realizar um estudo empírico significa: definir algo a estudar; recolher dados relevantes; analisar e interpretar os dados recolhidos; obter conclusões. Para que o início do estudo empírico seja bem-sucedido é necessário atingir três objetivos: selecionar um tema, escolher um método de recolha de dados e elegeer uma fonte de dados (Yin, R. K.,2015).

A investigação qualitativa já é uma forma dominante de investigação em muitos campos académicos, mas por que motivo fazemos uma investigação através de métodos qualitativos? Uma investigação qualitativa permite atender à riqueza contextual de vários cenários e em várias circunstâncias diferentes. O fascínio do estudo através de métodos qualitativos prende-se com o facto de estes permitirem a realização de estudos aprofundados sobre uma enorme variedade de tópicos, enquanto que outras formas de investigação são restringidas por alguns pontos, tais como: a incapacidade de estabelecer as condições necessárias para realizar a investigação; a indisponibilidade de dados suficientes ou a falta de variáveis; a dificuldade em

obter uma amostra adequada e as limitações inerentes ao estudo quando o mesmo aborda temas dedicados ao passado. O principal desafio desta abordagem é definir qualitativamente a investigação, uma vez que dentro do seu próprio campo existe uma enorme diversidade de métodos. Neste âmbito, também a investigação qualitativa apresenta uma grande variedade de tipos, como por exemplo: investigação de ação; investigação com base nas artes; estudo de caso; teoria crítica; análise do discurso; teoria fundamentada; investigação narrativa e história de vida; história oral e fenomenologia. Por isso mesmo, ao invés de se tentar chegar a uma simples definição, podem-se utilizar e discutir várias (Yin, R. K., 2015).

Temos então cinco características que podem ajudar a distinguir a investigação qualitativa de outras formas de investigação das ciências sociais. Estas são (Yin, R. K., 2015):

- O estudo do significado da vida das pessoas e os seus papéis no mundo real;
- A representação dos pontos de vista e perspetivas das pessoas;
- O atendimento explícito e a responsabilização pelas condições contextuais do mundo real;
- A contribuição com «insights», a partir de conceitos novos ou já existentes, que possam ajudar a explicar o comportamento social;
- O reconhecimento da potencial importância de ter muitas fontes de prova, ao invés de depender apenas de uma única fonte.

O objetivo do estudo passa então por recolher, apresentar e analisar dados obtidos de forma justa. A escolha deste método depende em grande parte da pergunta de investigação que é escolhida, pelo que se deverá analisar se a mesma contém ‘substância’ suficiente, respondendo, para o efeito, a perguntas como: “porquê?”, “como?” e “para quê?” (Yin, R. K. 2009). Assim, em suma, sabe-se que quanto mais a questão central do estudo pretender explicar alguma situação ou circunstância, mais relevante será o caso do método de estudo. Tendo em conta o exposto, foi então aplicada uma abordagem qualitativa, utilizando o método de estudo de caso, de forma a avaliar o comportamento e as decisões de uma empresa, relativamente à adoção de políticas que contribuam para o seu desenvolvimento sustentável. A metodologia qualitativa é um termo que abrange uma enorme quantidade de técnicas e filosofias. Gummesson (2007) salienta o conservadorismo por parte de quem investiga, utilizando métodos preferencialmente quantitativos, em detrimento das abordagens realizadas a partir de métodos qualitativos. Isto porque os primeiros se revelam apenas úteis numa fase inicial da pesquisa e na fase conceptual. Contudo, mesmo esse argumento se encontra cada vez mais

enfraquecido, devido à expansão e aceitação do estudo de caso como estratégia de pesquisa qualitativa (Freitas et Jabbour, 2011).

A investigação através de metodologias pode ser caracterizada de duas formas distintas: qualitativa e quantitativa, sendo que a primeira se concentra nas palavras e observações para expressar a realidade. Já a metodologia quantitativa, pelo contrário, deposita uma grande confiança em números que representam opiniões e conceitos (Amaratunga, et al, 2002).

Payne e Payne (2004) declararam que a metodologia quantitativa procura regularidades na vida do ser humano, distinguindo o mundo social em componentes empíricas a que chamamos variáveis. Estas variáveis podem ser representadas numericamente (como frequências ou taxas), nas quais as suas associações podem ser exploradas recorrendo a técnicas estatísticas (Rahman, 2020).

Por outro lado, a metodologia qualitativa tem em conta as opiniões, as discussões, as experiências visuais e as histórias de vida para que, entre outros, seja possível avaliar e investigar o tema em questão. Ainda assim, e contrariamente, importa referir que são usados inquéritos e sondagens para a utilização de uma metodologia quantitativa, na qual temos uma análise estatística como resultado (Maxwell, 2020). Portanto, podemos verificar que tanto a metodologia qualitativa como a quantitativa são usadas para realizar diferentes tipos de investigação.

A investigação qualitativa tem sido usada como uma designação geral para todas as formas de investigação que se baseiam principalmente na utilização de dados que são qualitativos e também em investigações naturalistas, estudos de caso, histórias de vida e investigações narrativas (Rodríguez et al., 1999). Bogdan e Biken (1994) utilizam a investigação qualitativa como um termo genérico que agrupa várias estratégias de investigação que partilham determinadas características. Ou seja, os dados recolhidos são classificados como qualitativos porque podem ser ricos em fenómenos descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas e também de complexo tratamento estatístico (Meirinhos et Osório, 2016).

O método qualitativo tem como base/dados as palavras e é aplicado a uma pequena amostra, o que difere do método quantitativo, uma vez que este é aplicado a uma amostra em grande escala. O método qualitativo permite que sejam aplicadas uma série de diferentes abordagens que têm as suas origens teóricas em várias disciplinas. Existe uma grande diversidade no tipo de estudos que podem ser considerados qualitativos, sendo que é possível

definir um conjunto de características essenciais, como por exemplo: objetivos que têm como finalidade a obtenção de uma compreensão aprofundada e de uma interpretação do mundo social em que os participantes no estudo estão inseridos; a obtenção de amostras de pequena escala e selecionadas com base em critérios; os métodos de recolha de dados envolverem o contacto entre o investigador e os participantes; os dados obtidos serem detalhados e ricos em informação, o que pode permitir desenvolver uma descrição detalhada ou a identificação de padrões e o facto dos resultados se centrarem tendencialmente nas interpretações de significado social, de forma a representar o mundo social dos participantes (Snape et Spencer, 2003).

Uma investigação suportada por estudos de caso tem vindo a ganhar mais reputação e credibilidade, principalmente no campo da educação e das ciências sociais, por mérito de autores como Yin e Stack, que procuram investigar, aprofundar e credibilizar o estudo de caso, no âmbito da metodologia de investigação (Meirinhos et Osório, 2016). Na investigação qualitativa, tal como referido anteriormente, as entrevistas assumem um papel importante, pois permitem aos participantes explicar as suas próprias ideias e experiências de forma autónoma (Yin, R. K., 2015).

Segundo Yin (2003) citado por (Hafiz, 2008), devemos utilizar a abordagem de estudo de caso quando:

- a) O foco é responder a questões, tais como: “como?” e “porquê?”;
- b) Não se consegue manipular o comportamento das pessoas envolvidas no estudo;
- c) Se pretende cobrir as condições contextuais porque são consideradas relevantes;
- d) Os limites não são claros entre os fenómenos e o contexto.

É importante realçar que tanto Stake (2010) como Yin baseiam as suas abordagens num paradigma construtivista, isto é, que sugere que o processo é construído a partir do conhecimento das experiências e é subjetivo às representações da própria realidade pessoal (Stake, 2010). Stake (1995), por sua vez, reconhece a pluralidade existente dos estudos de caso no que concerne à investigação qualitativa, mas argumenta que eles não são essencialmente qualitativos, mas antes delineados pelos seus casos específicos. Assim, o autor define especificamente três tipos de estudo de caso: intrínseco, instrumental e coletivo. O intrínseco, é o estudo de caso quando o objetivo é fundamentalmente compreender o caso. O estudo instrumental visa dar a conhecer uma questão ou fomentar uma teoria, em que o caso em si é secundário e pode ser considerado atípico, quando em comparação com outros casos. O estudo

de caso coletivo explora, da forma ideal, as diferenças dentro e entre casos, de modo a obter resultados através deles (Lucas et al., (2018).

Contrariamente, Yin (2013) citado por (Lucas et al., 2018), defende o poder de um estudo de caso como uma metodologia. Este reconhece que o caso de estudo não serve apenas para responder à questão “o quê?” mas também para a explorar. Yin identifica e classifica os estudos de caso como sendo explicativos, exploratórios ou descritivos. Um caso explicativo é idealmente usado quando se procura explorar ligações casuais demasiado complexas para sondagens ou estratégias experimentais; um estudo de caso exploratório, como o próprio termo indica, explora situações em que o caso que se encontra a ser avaliado não tem um conjunto claro ou apenas um único resultado e, por fim, um caso descritivo visa descrever o fenómeno dentro do contexto em que este ocorreu. Yin refere ainda a distinção entre estudos de casos únicos, holísticos e estudos de casos múltiplos. Assim, um estudo de caso único é na sua essência um caso isolado, mas quando nos referimos a um estudo de caso holístico isso significa que também é um caso único, mas com unidades incorporadas que permitem à pessoa que investiga explorar outros potenciais influenciadores ou subunidades dentro do caso. Por fim, temos o estudo de caso considerado múltiplo, que é semelhante aos estudos de caso coletivo, defendido por Stake, em que o investigador pode mergulhar em desigualdades dentro ou entre casos. Ou seja, não apenas um caso como num estudo de caso holístico.

O mundo da investigação qualitativa cria um desafio em que o cenário de investigação será o mundo real. Ou seja, é possível recolher dados através de conversas com pessoas no seu dia-a-dia. Este tipo de investigação requer seis atributos gerais que precisam de estar presentes na pessoa que realiza a investigação, tais como: ter a capacidade de ouvir; realizar boas questões; conhecer o tema a que se dedica o estudo; ter preocupação com os seus dados; multitarefas e perseverança (Yin, R. K.,2015).

2.3. Técnica de recolha de informação/dados - entrevista

Devemos ser capazes de identificar as situações e quais são os métodos a utilizar para as mesmas, quer se realizem pesquisas de investigação, como se se puderem utilizar múltiplos métodos de forma igualmente eficaz. Deste modo, é possível usar vários métodos de pesquisa, como por exemplo questionários, sendo somente necessário identificar qual é o método que será mais vantajoso para o estudo em causa. Para o caso de estudo, isto revela-se quando: uma pergunta de “Como?” ou “Porquê?” está a ser feita; existe um conjunto contemporâneo de eventos e quando o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre os eventos.

Porém, para determinar as questões de forma mais perspicaz é necessária preparação. As definições de estudo de caso mais frequentemente encontradas limitaram-se a repetir os processos realizados noutros estudos de caso que foram realizados. A essência de um estudo de caso passa por tentar iluminar uma decisão ou estabelecer uma decisão. Numa primeira parte, podemos dizer que um estudo de caso é um inquérito empírico que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e dentro do seu contexto real de vida, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes. Portanto, em suma, utilizamos o estudo de caso quando pretendemos entender ou perceber um fenómeno da vida real. Na segunda parte da definição de estudo de caso, definimos o inquérito de estudo de caso como um método que enfrenta a situação de uma forma distintiva, na qual haverá muitas mais variáveis de interesse do que informação, tal como resultados (Fig.8). Esta baseia-se em múltiplas fontes de prova, com dados que pretendemos convergir, beneficiando do trabalho e desenvolvimento realizado previamente, de forma a orientar a recolha de dados para a realização do estudo. (Yin, R. K. 2009).

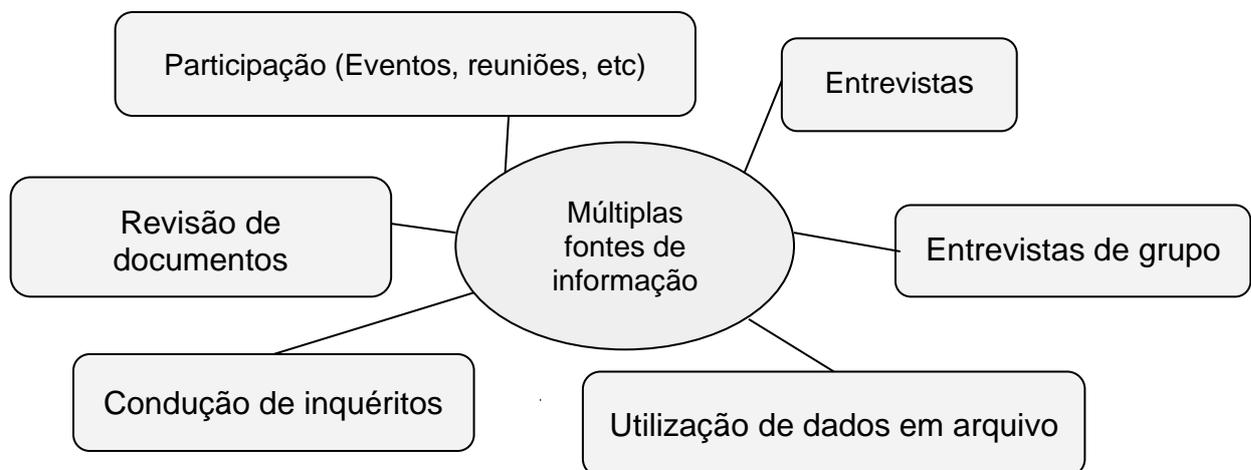


Figura 8: Múltiplas fontes de informação utilizadas.

Fonte: Adaptado de Yin, R. K. (2015)

No presente estudo, para além da recolha de informação disponível publicamente, através de estudos e relatórios anuais publicados pela empresa em estudo, optou-se pela recolha de alguns dados que ajudassem a responder às questões propostas, através da realização de entrevistas com os responsáveis pelo desenvolvimento sustentável da L’Oréal Portugal. Assim

sendo, optou-se por realizar uma série de questões de forma a obter informação de como é que o desenvolvimento sustentável era importante para a empresa e como é que esta se organizava para que se obtivesse sucesso com a implementação de medidas no âmbito do mesmo.

Começamos então pela recolha de informação disponível publicamente, por exemplo no *site* da empresa e por estudos realizados por empresas e/ou consultoras que nos pudessem fornecer alguns dados sobre as melhores formas e metodologias para uma organização se tornar ativa no que toca ao seu desenvolvimento sustentável. Assim, para além de adquirir alguma informação para o estudo em curso, tal permitiu também que as questões a realizar na entrevista fossem formuladas de forma mais adequada, tendo em conta os principais objetivos e interesses da mesma. Com isto, foi possível comparar e realizar o cruzamento da informação de que dispúnhamos previamente com a informação obtida através das entrevistas, para, desse modo, se obter uma maior objetividade no estudo realizado.

III – Apresentação, Análise e Discussão dos Dados

3. Grupo L’Oréal – História e Apresentação

Eugène Schueller foi um alquimista que deu o primeiro passo para a criação do Grupo L’Oréal em 1909: empresa que viria a ser reconhecida mundialmente, sendo que, por volta de 1957, se começou a expandir internacionalmente.

No período de 1988 a 2005, o Grupo L’Oréal tornou-se o líder mundial em cosméticos através da presença e da influência que as várias marcas do Grupo detinham à esfera global.

O Grupo L’Oréal apresenta-se com uma cultura em que estão bem assentes as preocupações sociais e ambientais, demonstrando-o nos vários tipos de ações e critérios utilizados pelo mesmo. Atualmente, a L’Oréal tem uma carteira de marcas internacionais reconhecidas mundialmente, tendo entrado no século XXI com ideias renovadas e inovadoras, tais como: a inclusão e a diversidade na agenda de crescimento global. Para além da dimensão empresarial que o Grupo apresenta, a L’Oréal caracteriza-se neste novo século pelas ações sociais e iniciativas eticamente responsáveis, que traduzem as suas preocupações com o planeta, a gestão de água de forma sustentável, a biodiversidade e a preservação dos recursos naturais e que, inclusive, se manifestam contra a testagem de produtos em animais.

Pelo facto da L’Oréal ter este tipo de preocupações e já aplicar certas medidas que vão de encontro ao que o desenvolvimento sustentável é, optamos por escolher esta empresa de

renome como alvo para o estudo de caso, recolhendo o máximo de informação disponível para assim identificar quais são os métodos utilizados para obter um melhor desempenho no que toca ao desenvolvimento sustentável da empresa.

Para obter informação acerca dos critérios e medidas utilizadas pelo Grupo L’Oréal, foram realizadas entrevistas de forma a conseguirmos obter mais informação e/ou a corroborar os dados que se encontram disponíveis publicamente.

4. Observações e informações recolhidas

4.1. Presença dos indicadores ESG na L’Oréal Portugal

Começando por questionar os inquiridos acerca dos indicadores ESG e de como a L’Oréal investia nos mesmos, conseguimos perceber que a L’Oréal tem uma presença e investimento extenso, utilizando estes indicadores por completo. Através das entrevistas, conseguimos perceber a participação ativa que a L’Oréal tem em várias ações, sejam estas sociais, ambientais ou governamentais, algo que, de resto, acaba por estar interligado, como boa definição do desenvolvimento sustentável.

De forma mais detalhada, a L’Oréal tem iniciativas como o *Citizen Day* que, em parceria com a associação Plantar uma Árvore, trava uma luta pela preservação ecológica do Parque Natural de Sintra-Cascais. Nesse dia, elementos da L’Oréal reúnem-se no parque para plantarem árvores, contribuindo para a proteção e preservação do meio ambiente e, em simultâneo, para fomentar a parte social e corporativa da empresa. O Grupo aposta também em programas como *Girl Moove*, Banco do Bebê e Fundação Madrillena, a partir do Fundo para Mulheres L’Oréal, que são formas de prestarem auxílio a mulheres em situações mais difíceis, apoiando-as no desenvolvimento de negócios ou, noutros casos, mostrando solidariedade para com as mulheres grávidas, dependentes ou vítimas de violência, abuso ou qualquer outro tipo de exclusão.

A L’Oréal Portugal foi também uma das fundadoras do Pacto de Gestão de Água. Em 2020, foi realizado o evento ‘*Water Summit*’, em que a L’Oréal Portugal, juntamente com outras empresas, foi uma das fundadoras e participantes da iniciativa, que tem como propósito a adoção de medidas mais sustentáveis de forma a contribuir para uma gestão mais eficiente da água. Deste evento, destacaram-se quatro premissas fundamentais: a escassez de água, como um problema ambiental inegável; o papel importante e fundamental que as empresas assumem

face a esta problemática; a relevância do estabelecimento de parcerias no mesmo âmbito e, por último, mas não menos importante, o repto de que “o tempo para agir é agora”.

Ao realizar uma gestão mais eficiente dos recursos, que contribua também de uma forma preventiva para mitigar os principais riscos associados a uma gestão de água inadequada, estamos a contribuir para uma economia circular mais ativa deste recurso. O desafio passa por haver uma maior consciencialização e sensibilização, de forma a colocar a gestão de água como um dos critérios a ter em conta na tomada de decisão de qualquer empresa. Como tal, neste *Water Summit* o objetivo também passou por promover uma maior sensibilização, relativamente ao facto de a água ser vista como um recurso de valor; o risco de escassez deste recurso, desencadear uma necessidade de adaptação; a importância da reutilização da água e da adoção de melhores práticas no que trata à sua gestão e ainda estratégias de integração e cooperação (entre o setor público, setor privado e as autoridades), face a este Pacto (Católica de Lisboa, 2020).

Para Ana Paula Silva (*Environment, Health and Safety & Facilities Manager* na L’Oréal Portugal), “as empresas não têm a possibilidade de se tornar mais sustentáveis, mas a obrigação”. A sua opinião acerca do desenvolvimento sustentável é que este é fundamental para a sobrevivência das empresas. “Qualquer empresa tem que ter na sua mente a ideia de sustentabilidade como um critério importante nas suas tomadas de decisão.” A importância desta é extrema e, segundo Ana Paula Silva, as empresas têm um papel importantíssimo enquanto entidades com poder de influência sobre os consumidores, no que toca à sustentabilidade. Contudo, a colaboradora refere ainda que, do mesmo modo, também os consumidores influenciam o modo como as empresas se posicionam atualmente (relativamente a temas relacionados com a sustentabilidade), sendo cada vez mais exigentes e seletivos aquando da escolha e do consumo dos produtos e bens que adquirem, aplicando critérios de sustentabilidade nas suas tomadas de decisão. Assim, em suma, se o consumidor for exigente, a empresa vai ter que se adaptar a estas exigências com o intuito de satisfazer as necessidades e de respeitar as crenças e os valores dos seus clientes.

Quando questionada acerca da forma como as empresas se podem tornar mais sustentáveis, Ana Paula Silva diz haver muitas formas de uma empresa aumentar o seu contributo para o desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, deu exemplos já utilizados pela L’Oréal Portugal como: a utilização de energia eléctrica 100% verde, juntamente com a utilização de uma frota eléctrica para a realização das deslocações, reduzindo assim as grandes

quantidades de CO₂ emitidas pelos carros utilizados e a aplicação da economia circular, tanto na gestão dos edifícios como no *core business* da L’Oréal, que neste caso procura formas de tornar os seus produtos o mais sustentáveis possíveis. A colaboradora refere ainda que existem coisas simples que a L’Oréal aplica e que podem facilmente ser implementadas por qualquer empresa, como por exemplo: a utilização de folhas ou sacos de papel reciclado, a redução na utilização de plásticos, a iluminação LED, a reutilização de materiais de escritório e a adoção de uma política de compras e de fornecedores.

Perguntámos aos colaboradores sobre o percurso do Grupo L’Oréal no desenvolvimento sustentável e para onde o mesmo caminhava, sendo que este é cada vez um fator importante e diferenciador para as empresas. A constituição do programa sustentável «*Share Beauty with all*», criado em 2005, tinha como ideais contribuir ativamente para auxiliar a população mais carenciada, diminuindo ao mesmo tempo a sua pegada ecológica. Este programa tinha os seguintes objetivos: todos os produtos do Grupo L’Oréal terem um perfil ambiental ou social melhorado; verificar-se uma redução da pegada ambiental do Grupo em 60%; as marcas do Grupo terem de informar os seus consumidores acerca do seu progresso sustentável e assumirem uma vertente de sensibilização e informação para com os seus clientes e os fornecedores L’Oréal terem que ser ativos na política sustentável da L’Oréal. Além do referido, a criação deste programa permitia a 100 mil pessoas, em situações mais carenciadas, o acesso a emprego através dos programas de inclusão social. (L’Oréal, 2020)

Na sequência destes objetivos que foram propostos e atualizados, em 2017, o Grupo L’Oréal conseguiu obter resultados que se traduziram em -73% de emissões em CO₂ das suas fábricas e centros de distribuição; 76% de novos produtos com um perfil social e/ou ambientalmente melhorado; 91% das suas marcas tiveram em consideração os seus impactos ambientais e/ou sociais; o reconhecimento da L’Oréal pela *Customer Data Platform* (CDP) desde 2016, com os três ‘A’s’ nas três categorias de rankings: alterações climáticas, florestas e gestão de água. A CDP mede a abrangência da divulgação, sensibilização e gestão dos riscos ambientais, bem como as melhores práticas associadas à liderança ambiental, tais como a fixação de objetivos ambiciosos e significativos (CDP, 2021). Ao longo do tempo, o programa foi recebendo atualizações em que eram adicionados pontos importantes para o desenvolvimento sustentável, como a não destruição de produtos.

No seguimento do programa «*Share Beauty with all*», em 2020 foi criado o «*L’Oréal for the future*» com o mesmo intuito, mas com objetivos mais atualizados nas várias vertentes

do desenvolvimento sustentável (ambiental, social e governamental). Neste novo programa, a *L’Oréal for the Future* propõe novas e mais ambiciosas metas na abordagem ao desenvolvimento sustentável e na eliminação da sua pegada ecológica, criando então um modelo sustentável dentro do ecossistema do Grupo L’Oréal. A verdade é que a L’Oréal acredita que tem a responsabilidade de incluir os fornecedores nos seus esforços quando falamos de desenvolvimento sustentável. Neste caso, isto deve-se ao facto de os fornecedores também terem que ter políticas de desenvolvimento sustentável ambiciosas e que sejam praticadas, tanto em termos da sua conceção ecológica, inclusão e impacto social. As operações da L’Oréal, para além de sensibilizarem os seus colaboradores, incluem fornecedores estratégicos numa abordagem à melhoria contínua, oferecendo *webinars*, tutoriais e sessões de formação. Existem eventos que são organizados por todo o mundo para promover os avanços em áreas como a gestão de água, as emissões de carbono e a otimização dos seus impactos sociais e ambientais. Também foi implementado um programa de avaliação que não se limita só ao Grupo, mas também a alguns fornecedores estratégicos.

4.2. Utilização de critérios e políticas sustentáveis

A L’Oréal tem as políticas de desenvolvimento sustentável dos seus fornecedores avaliadas pela EcoVadis, para que seja possível realizar uma análise sofisticada do seu desempenho ambiental e social. Assim, também é possível identificar áreas de melhoria no seu desenvolvimento sustentável, para que haja uma redução contínua do seu impacto.

Por exemplo, de forma a melhorar o seu desenvolvimento sustentável, a L’Oréal pratica uma política de compras com critérios de sustentabilidade perante os seus fornecedores, que permitem assegurar que todos aceitam ser auditados nos termos do programa ambiental da L’Oréal e que são tidos em conta os esforços ambientais dos fornecedores (por exemplo: o uso de matérias-primas renováveis, o desenvolvimento de embalagens biodegradáveis, entre outros fatores). Se falarmos na construção de uma sede ou renovação, no caso do Grupo L’Oréal, este tem uma “*guideline*” com requisitos sustentáveis que são obrigatórios, que vão desde a escolha dos materiais, à reutilização de possíveis materiais e à escolha dos parceiros para a realização destas obras.

Segundo Ana Paula Silva, de forma a reduzir o desperdício e a poluição através dos seus resíduos, a L’Oréal tem um fornecedor que realiza a recolha dos resíduos produzidos por esta. Estes resíduos são tratados adequadamente segundo as normas mais atuais, de modo que

nenhum destes resíduos vá parar a aterros. Estes resíduos podem ser considerados de tipo “R”, o que indica que vão ser encaminhados para processos de reutilização e reciclagem, permitindo, assim, aumentar o período de vida dos produtos. Caso estes resíduos não estejam em condições, são assinalados como matérias-primas para a valorização energética. Isto processa-se da seguinte forma: de modo a diminuir os depósitos em aterros e a utilização de produtos químicos (com maior teor em libertação de gases maliciosos para o meio ambiente), é aproveitada a capacidade de combustão e o elevado poder calorífico destes resíduos para a obtenção de CDR (Combustíveis Derivados de Resíduos), que vão de encontro às políticas energéticas e ambientais europeias e nacionais.

Desde 2005 que a L’Oreal reduziu as suas emissões de CO₂, tanto das fábricas como dos seus centros de distribuição. Tal permitiu que, em 2020, a mesma tivesse 72 locais neutros em carbono (19 são fábricas) (L’Oreal, 2020).

4.3. Investimento e inovação

A inovação é a base para a criação de soluções no que toca ao tema do desenvolvimento sustentável. A L’Oréal, juntamente com os seus fornecedores, codesenvolveu o primeiro tubo de cosméticos que inclui cartão. Este tipo de inovação permitiu às marcas L’Oréal, como por exemplo a Garnier Bio e La Roche-Posay, reduzir o plástico que era utilizado nas suas embalagens em quase 50%.

Investimento de impacto é um termo para todos os investimentos que visam criar um impacto social ou ambiental positivo e, ao mesmo tempo, proporcionar retorno financeiro positivo. Ou seja, é uma categoria de investimento que consegue combinar a geração de lucro financeiro com a garantia de benefícios ambientais e sociais. A parte financeira da L’Oréal é responsável por medir o desempenho não financeiro, particularmente através do investimento de impacto. (L’Oréal, 2020)

O programa *L’Oréal for the Future* é detentor de um fundo chamado “Fundo L’Oréal para a Regeneração da Natureza”, que será utilizado para a regeneração de ecossistemas naturais que se encontrem danificados. Através deste fundo, o Grupo L’Oréal tem como objetivo investir diretamente em projetos dedicados à restauração/regeneração e proteção dos vários tipos de ecossistemas. Assim, até 2030, a L’Oréal pretende restaurar um milhão de ecossistemas que se encontrem danificados, capturar entre 15 e 20 milhões de toneladas de CO₂

e criar várias centenas de empregos. Nesta sequência, serão também reservados 50 milhões de euros deste fundo para financiar projetos que se encontrem relacionados com a economia circular, para que seja possível ajudar na identificação de possíveis soluções e novos modelos de negócio, mais particularmente nas áreas da reciclagem e da gestão de resíduos plásticos (L’Oréal. 2021).

O Grupo L’Oréal procura obter soluções sustentáveis, de forma a melhorar os seus consumos, por exemplo, no âmbito do Plano de Gestão de Água, através da invenção/inação do «chuveiro Gjosa». De acordo com a revista *TIME*, a inovação da L’Oréal para poupar água está no top 100 do ano de 2021. Trata-se de um chuveiro produzido em parceria com a empresa Gjosa e que tem a capacidade de reduzir o consumo de água em 65%. Este chuveiro foi criado e produzido como forma de combate à crescente e global preocupação relativamente à escassez de água. (L’Oréal, 2021)

Existem centros de investigação avançada, neste caso na Índia, que é um centro de excelência em expansão, especializado em extratos naturais seguros e de alto desempenho, onde são utilizadas as ciências verdes. O objetivo passa por substituir a matéria-prima sintética por matéria-prima produzida de forma sustentável. (L’Oréal, 2020)

Ainda como modelo de inovação, a L’Oréal, juntamente com outras empresas, desenvolveu um sistema chamado *EcoBeautyScore Consortium*, com o intuito de criar um sistema mútuo de avaliação e pontuação do impacto ambiental dos produtos cosméticos. Este sistema permite o fornecimento de informações claras e transparentes aos consumidores que, inclusive, os podem influenciar aquando do processo de compra. Segundo a L’Oréal, 42% dos consumidores demonstram interesse em comprar produtos com práticas circulares e sustentáveis. A metodologia de avaliação gira em torno de algumas características particulares, tais como: um sistema comum para medir o impacto ambiental ao longo do ciclo de vida dos produtos; uma base de dados comum da pegada ambiental dos ingredientes e matérias-primas utilizadas nas produções e no embalamento, bem como na fase de utilização dos produtos; uma ferramenta com a função de avaliar o impacto ambiental dos produtos que pode ser utilizada por todos os consumidores e ainda um sistema de informação unificado de pontuação, que permite às empresas informar aos consumidores, de forma voluntária, sobre a pegada ambiental dos seus produtos (L’Oréal, 2022).

4.4. Nomeação de uma pessoa responsável pela sustentabilidade no Grupo

Para que estes objetivos sejam cumpridos da forma mais eficaz possível, foi realizada a nomeação de um Diretor de Finanças Sustentáveis. A sua missão consiste em coordenar todas as atividades financeiras, que vão desde os investimentos de impacto até à consideração dos custos de carbono na equação económica, o que irá permitir a todos os gestores estarem devidamente informados para a tomada das suas decisões.

A L’Oréal foi reconhecida pela quinta vez consecutiva como líder mundial em desenvolvimento sustentável pela CDP. O Grupo L’Oréal foi distinguido pela positiva nas três áreas avaliadas pelo CDP: combate às alterações climáticas, proteção florestal e gestão sustentável dos consumos de água. Estas áreas são pontos importantes para o futuro e são pontos fulcrais para este novo programa de desenvolvimento sustentável da L’Oréal.

Quando questionada sobre a nomeação de alguém para ser responsável pelo desenvolvimento sustentável (CSO) de uma empresa, Ana Paula Silva diz-nos que já não faz sentido uma empresa ou grupo não ter alguém que seja responsável por guiar o desenvolvimento sustentável da empresa. Nas suas palavras, “a sustentabilidade tem que estar no *frame* de atuação de qualquer empresa”. Como tal, quando questionada sobre se a nomeação de tal cargo possibilitaria à empresa resultados financeiros positivos, a resposta da colaboradora evidenciou que “a sustentabilidade não tem ligação direta com o core business de uma empresa a nível financeiro, mas que, no entanto, tem uma ligação direta com a imagem que transmite aos seus clientes e parceiros e, aí sim, refere: “teríamos a possibilidade de dizer que a sustentabilidade pode trazer a capacidade para uma empresa atingir os seus objetivos financeiros”. (entrevista)

Nas questões relativas aos apoios existentes para as empresas e/ou indústrias se tornarem mais desenvolvidas, Ana Paula Silva considera que os mesmos não são suficientes, mas que depende daquilo que se consideram, efetivamente, apoios. Segundo a mesma, um apoio não tem que ser obrigatoriamente financeiro ou fiscal. Um apoio pode perfeitamente traduzir-se numa permissão do acesso a materiais ou instalações que o Estado detém e que estejam inativas ou sem uso atual. Assim, é possível inferir que um apoio não passa somente pela questão monetária, até porque a divulgação destes apoios às vezes não chega ao público-alvo. Por outro lado, uma hipótese de otimização para o desenvolvimento sustentável das organizações pode ser a nomeação de alguém responsável no governo (neste caso de Portugal) por este setor, do mesmo modo que existem para outras áreas (como por exemplo: economia, finanças, etc). Ou seja, a criação de um ministério da sustentabilidade: uma estrutura do governo

que agregue e coordene todas as vertentes relacionadas com a sustentabilidade e que possa contribuir para a criação de uma estrutura que possibilite a existência de uma coordenação e intercolaboração entre o governo, as empresas/organizações e a sustentabilidade.

Para concluir a entrevista, a inquirida foi questionada relativamente às perspetivas para o futuro da L’Oréal acerca da sustentabilidade, tendo sido obtida a seguinte resposta: "A sustentabilidade é o futuro da L’Oréal!"

Isto porque, na opinião de Ana Paula Silva, “a L’Oréal só tem futuro se continuar a apostar na sustentabilidade”.

IV - Conclusões

Atualmente, é reconhecido, a nível mundial, que a sustentabilidade é um ponto fulcral para a prossecução da nossa civilização, sendo da responsabilidade de todos a realização de esforços para alterar o rumo da destruição e insustentabilidade para o qual estamos a caminhar. Por isso mesmo, a utilização de produtos poluentes e nocivos para o meio ambiente, a não reutilização e reciclagem, a construção e produção de materiais e a má gestão dos recursos limitados e/ou com períodos de regeneração mais lentos, têm sido algumas das várias razões para o estado atual do Planeta. Tendo isto em conta, com este estudo procurou-se obter informações e analisar medidas que possam ser implementadas pelas empresas de forma a reduzir a sua pegada ecológica no ecossistema.

O presente estudo de caso incidiu sobre uma empresa mundialmente conhecida - a L’Oréal - e teve como principal desafio compreender de que forma uma empresa se pode tornar mais sustentável em todas as vertentes (social, ambiental e governamental), aumentando assim o seu desenvolvimento sustentável e mantendo o seu core business estável ou, quiçá, até melhor. O desenvolvimento sustentável trata então de associar o desenvolvimento e crescimento social e económico à preservação e manutenção do meio ambiente, de forma que este tenha a capacidade de fornecer recursos a todas as gerações, atuais e futuras, de forma igual. Através das informações recolhidas e das análises realizadas, foi possível perceber a relação que o desenvolvimento sustentável tem para com os meios empresariais e como é que esta relação se pode melhorar de forma benéfica para o meio ambiente e, conseqüentemente, também para com o meio social e governamental.

Proceder à realização deste estudo e investigação possibilitou-nos obter a informação de que uma empresa consegue manter os seus objetivos e atingi-los, mesmo tendo uma preocupação sustentável e utilizando critérios com o mesmo propósito, como por exemplo através de uma das primeiras medidas a serem adotadas pelas empresas, que pressupõe que estas contratem ou nomeiem alguém responsável pelo desenvolvimento sustentável da empresa/organização (CSO). Assim, a nomeação de um CSO, vai permitir que esta esteja constantemente informada e que tenha a capacidade de sensibilizar os seus colaboradores, fornecedores e clientes de forma que todo o negócio que gira em torno da empresa se possa tornar o mais sustentável possível. A nomeação de um CSO também vai permitir a existência de melhorias das outras vertentes do desenvolvimento sustentável, como por exemplo ações sociais e atividades entre os colaboradores.

Medidas simples, mas que também impactam o desenvolvimento sustentável das empresas, são a utilização de energia verde e a gestão de água que é utilizada por estas. A utilização de energia verde é uma aposta ganha para a sociedade, pois trata de ser uma fonte de energia renovável, evitando assim a utilização de combustíveis fósseis e a escassez de recursos para a sua obtenção. Esta, para além de ser sustentável, devido ao facto de ter uma origem renovável e limpa, evita a poluição que era gerada pelo consumo e exploração dos combustíveis fósseis. No que toca à gestão de água, as empresas podem optar por utilizar torneiras e outros mecanismos de controlo relativamente ao desperdício de água que é utilizada.

Podemos perceber que, conforme o *core business* da empresa, as empresas podem encontrar medidas e formas de tornar o seu negócio mais sustentável. Por exemplo, uma empresa que realiza entregas, ao invés de utilizar veículos a combustão, pode optar por utilizar veículos elétricos que, por sua vez, são mais sustentáveis. A utilização de uma frota de veículos elétricos, também é uma das medidas utilizadas pela L’Oréal.

Com a realização deste estudo, foi também possível perceber que o que as empresas fazem com os seus resíduos é importante para o futuro da sociedade e do nosso habitat. O destino que é dado a um produto, após o seu propósito inicial, é importante e tem impacto no desenvolvimento sustentável das empresas e do mundo. No caso da empresa alvo de estudo, esta procura que os seus recursos sejam tratados de forma responsável e que o seu tempo de vida não fique por ali. O principal objetivo é a reutilização e reciclagem, aumentando assim a economia circular existente. Caso este processo não se possa concretizar, é realizada uma valorização energética.

Foi possível constatar que a preocupação com a sustentabilidade nas empresas traz implicações diretas na sociedade e na gestão que por estas é feita, principalmente na sociedade participante da empresa. A realização de atividades em prol da sustentabilidade, em que os elementos da empresa têm uma participação ativa, para além de ser uma ação sustentável, aporta benefícios diretos para todos os colaboradores, como a criação de laços de companheirismo, trabalho de equipa e a sensibilização e informação destes para com o tema ‘sustentabilidade’. A criação de fundos e associações com o objetivo de promover ações sustentáveis é algo que também permite a realização de atividades e sensibilização.

A inovação é um ponto importante no tema do desenvolvimento sustentável. Atualmente, estamos numa era de inovação brutal porque, de facto, existem vários tipos de tecnologias e conhecimentos que permitem que a inovação, no sentido de obter instrumentos e produtos mais sustentáveis, avance. Temos o exemplo, neste caso, da L’Oréal que inventou um novo chuveiro, para utilizar nos seus salões, que tem a capacidade de poupar o consumo de água até 60% relativamente ao que era utilizado. Isto é um claro exemplo de que a inovação pode e deve estar relacionada com a sustentabilidade. A existência de apoios, tanto financeiros, fiscais e materiais também é um foco que os países têm que adotar, pois promovem a sustentabilidade como um objetivo a realizar e melhorar, incentivando a que as empresas e quaisquer outros tipos de organizações possam investir ou melhorar o seu desempenho sustentável tendo os devidos apoios.

Ana Paula Silva (*Environment, Health and Safety & Facilities Manager* na L’Oréal Portugal), disse que a sustentabilidade é o futuro, não só da L’Oréal, mas de toda a rede económica da Europa. Pegando nesta frase, temos que considerar que a sustentabilidade é um ponto muito importante não só no futuro das empresas, mas do mundo e da sociedade como hoje a conhecemos. A preocupação, informação e investimento no desenvolvimento sustentável das empresas tem que existir como prioridade, tendo avaliações e critérios de sustentabilidade aplicados às mesmas. Os próprios governos, nos devidos países, têm que demonstrar atividade e trabalhar de encontro ao desenvolvimento sustentável dos países e das empresas. Um governo ativo neste sentido, promovendo ações sustentáveis, utilizando critérios de avaliação para as empresas e sociedades, inovando e apresentando formas de as empresas melhorarem o seu desempenho, é um ponto importante no que toca ao desenvolvimento sustentável quer das empresas, quer do próprio país.

Com este estudo podemos então concluir que as empresas apenas irão apresentar melhorias ou quebras ao nível financeiro quando os consumidores dos produtos/serviços relativos a estas empresas demonstrarem uma preocupação ou sensibilização para a forma como estes produtos/serviços são produzidos ou prestados. Um consumidor preocupado com a forma de produção de um determinado produto irá ter em atenção se estes têm componentes sustentáveis ou não, sendo mais seletivo no consumo dos mesmos. Assim, irá afetar as empresas menos preocupadas com o seu desenvolvimento sustentável e, por outro lado, irá parabenizar e beneficiar as empresas que têm um comportamento mais sustentável. Contudo, o desenvolvimento sustentável tem que ser uma medida habitual na vida das empresas, não pensando nisto como forma de obtenção de lucro financeiro, mas sim como uma parte da identidade e ideologia das empresas.

De futuro, seria interessante procurar e investigar quais os novos métodos e critérios que são utilizados pelas instituições governamentais, sendo que estes podem e devem ter um papel importante no que toca a este tema, de modo a promover o desenvolvimento sustentável não só no setor empresarial, mas também na sociedade. Com as metas propostas pela ONU até 2030, será interessante perceber quais serão as alterações promovidas pelos governos de forma a alcançar estes objetivos.

Para além da medida acima proposta, também seria interessante investigar o que é que as empresas fazem com os seus resíduos, ou quais as medidas que estas aplicam para que os seus resíduos não tenham como destino final os aterros, e por consequência a acumulação de resíduos, libertação de químicos e aumento da poluição. Como é que estas podem aplicar e melhorar a economia circular desde a produção até ao fim de vida dos seus produtos, diminuindo assim o desperdício e poluição e aumentando o seu desenvolvimento sustentável.

Referências Bibliográficas

Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M. & Newton, R. (2002). Quantitative and Qualitative Research in the Built Environment: Application of “Mixed” Research Approach. *Work Study*. 51(1): 17-31.

Basiago, A. D. (1998). Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice. *Environmentalist*, 19(2), 145-161.

BCSD. (2021). Conferência anual BCSD Portugal, 2021. Acedido a 28 de Novembro de 2021 em <https://bcspdportugal.org/sustentabilidade/>.

Bell, S., & Morse, S. (2008). Sustainability indicators: Measuring the immeasurable? (2)ed.

Bragança, L., Mateus, R., Koukkari, H. (2010). Building Sustainability Assessment. *Sustainability*. 2(7): 2010-2023.

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibility of the businessman*. New York : Harper and Row

Brundtland, G. H., & Comum, N. F. (1987). *Relatório Brundtland. Our Common Future: United Nations*.

Católica de Lisboa. (2020). Pacto para a Gestão da Água. Acedido em 2 de fevereiro de 2022 em <https://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/pacto-para-gestao-da-agua?change-language=1>.

Cek, K. & Eyupoglu, S. (2020). Does environmental, social and governance performance influence economic performance? *Journal of Business Economics and Management*. 21(4): 1165–1184.

Ciegis, R., Ramanauskiene, J. & Martinkus, B. (2009). The concept of sustainable development and its use for sustainability scenarios. *Engineering Economics*. 62(2).

Curtis, S. & Lehner, M. (2019). Defining the sharing economy for sustainability. *Sustainability*. 11(3): 567.

Deloitte. (2020). O Financiamento Especializado e a Economia Portuguesa. Acedido a 13 de novembro de 2021 em <http://www.alf.pt/media/1357/o-financiamento-especializado-e-a-economia-portuguesa-alf-e-deloitte.pdf>.

Deloitte. (2021). Climate Check: Business’ Views on Environmental Sustainability. Acedido em 10 de novembro de 2021 em <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/2021-climate-check-business-views-on-environmental-sustainability.html>.

Deloitte & IFF. (2021). O futuro do Chief Sustainability Officer. Acedido a 23 de novembro de 2021 em <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/risk/articles/The-future-of-the-Chief-Sustainability-Officer.html>.

Dutra A., Silva S., & Cubas, V. (2019). Innovation ecosystems and measures aimed at environmental sustainability: Cidade Pedra Branca case study. *Interações*, 20(1), 155–170.

European Investment Bank. (2017). Better infrastructure, better economy. Acedido a 17 de agosto de 2021 em <https://www.eib.org/en/publications/better-infrastructure-better-economy>.

European Commission. (2018). Commission action plan on financing sustainable growth. Acedido a 15 de novembro de 2021 em https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-renewed-strategy_en.

European Commission . (2019). A European Green Deal. Acedido em 19 de Novembro de 2021 em <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/>.

Ekins, P., Simon, S., Deutsch, L., Folke, C., & de Groot, R. (2003). A framework for the practical application of the concepts of critical natural capital and strong sustainability. *Ecological Economics*, 44(2), 165–185

Elkington, J. (1998), Accounting for the triple bottom. *Measuring Business Excellence*, Vol.2 No.3

Evangelista, L. (2010). Sustentabilidade: um possível caminho para o sucesso empresarial? *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(1-2), 85-96.

Falkenbach, H., Lindholm, A. & Schleich, H. (2010). Review articles: environmental sustainability: drivers for the real estate investor. *Journal of Real Estate Literature*. 18(2): 201-223.

Freitas, W. R., & Jabbour, C. J. (2011). Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. *Revista Estudo & Debate*, 18(2).

Fundspeople. (2022). Lourenço Vieira de Campos (Santander Totta): “A transição ESG é a maior oportunidade que perspectivamos em termos de investimento”. Acedido em 17 de fevereiro 2022 em <https://fundspeople.com/pt/lourenco-vieira-de-campos-santander-totta-a-transicao-esg-e-a-maior-oportunidade-que-perspetivamos-em-termos-de-investimento/>.

Gimenez, C., Sierra, V., & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International journal of production economics*, 140(1), 149-159.

Glavič, P. & Lukman R. (2007). Review of sustainability terms and their definitions. *Journal of cleaner production*. 15(18): 1875-1885.

Hafiz, K. (2008). Case study ecuple. *The qualitative report*, 13(4), 544-559

Hakovirta, M. & Denuwara, N. (2020). How COVID-19 redefines the concept of sustainability. *Sustainability*. 12(9): 3727.

Heinberg, R., & Lerch, D. (2010). What is sustainability. *The post carbon reader*, 11-19.

Hörisch, J., Johnson, P. & Schaltegger, S. (2015). Implementation of sustainability management and company size: A knowledge-based view. *Business Strategy and the Environment*. 24(8): 765–779.

IAPMEI. (2021). C11 | Descarbonização da Indústria. Acedido a 15 de janeiro de 2022 em <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Incentivos-Financiamento/Sistemas-de-Incentivos/Plano-de-Recuperacao-e-Resiliencia/Descarbonizacao-da-Industria.aspx>.

IPCC (2018). Aquecimento Global de 1,5°C. Acedido a 10 de janeiro de 2022 em <https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2019/07/SPM-Portuguese-version.pdf>.

Jacobi, P. (1999). Meio ambiente e sustentabilidade. *O Município no século XXI: cenários e perspectivas*. Cepam–Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal, 175-183.

Jacomossi, R. R., Feldmann, P. R., Barrichello, A., & Morano, R. S. (2021). Does ecological sustainability really matter? Evaluation of its mediating role in the relationship between innovation and competitiveness. *BAR-Brazilian Administration Review*, 18.

JLL. (2021). Building a new future with sustainability, 2021 (versão eletrônica).

Keeble, B. (1988). The Brundtland report: 'Our common future'. *Medicine And War*. (1988); 4(1): 17-25.

Kota, H., Singh, G., Mir, M., Smark, C. & Kumar, B. (2021). Sustainable Development Goals and Businesses. *Australasian Accounting Business & Finance Journal*.

Kuhlman, T. & Farrington, J. (2010). What is Sustainability?. *Sustainability*. 2(11): 3436-3448.

Kumar, V., Rahman. Z., Kazmi, A. & Goyal, P. (2012). Evolution of Sustainability as Marketing Strategy: Beginning of New Era. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*. 37: 482-489.

Kwong, B. (2004). Quantifying the Benefits of Sustainable Buildings. *AACE International Transaction*.

Lahti, T., Wincent, J. & Parida V. (2018). A Definition and Theoretical Review of the Circular Economy, Value Creation, and Sustainable Business Models: Where Are We Now and Where Should Research Move in the Future?. *Sustainability*. 10(8): 2799.

López, F. R., Sánchez, G. (2011). Challenges for Sustainability Assessment by Indicators. *Leadership And Management In Engineering*. 11(4): 321-325.

L'Oréal. (2020). 2020 Annual Report. Acedido em 28 de dezembro de 2021 em <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2020/>.

L'Oréal. (2021). L'Oréal for the Future, our sustainability commitments for 2030. Acedido em 12 de dezembro de 2021 em <https://www.loreal.com/en/commitments-and-responsibilities/for-the-planet/>.

L'Oréal. (2021). L'Oréal Water Saver named in TIME 100 best inventions of 2021. Acedido em 13 de janeiro de 2022 em <https://www.loreal.com/en/press-release/group/loreal-water-saver-named-in-time-100-best-inventions-of-2021/>.

L’Oréal. (2022). EcoBeautyScore Consortium. Acedido em 25 de fevereiro de 2022 em <https://www.loreal.com/es-es/espana/news/commitment/ecobeauty-score/>.

Lucas, P. Fleming, J. & Bhosale J. (2018). The utility of case study as a methodology for work-integrated learning research. *International Journal of Work-Integrated Learning*. 19(3): 215-222.

Maxwell, J. (2021). Why qualitative methods are necessary for generalization. *Qualitative Psychology*. 8(1): 111-118.

Meirinhos, M. & Osório, A. (2016) O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Eduser - Revista De Educação*. 2(2).

Morelli, J. (2011). Environmental sustainability: A definition for environmental professionals. *Journal of Environmental Sustainability*. 1(1): 2.

Moyano-Fuentes, J., Maqueira-Marín, J. M., & Bruque-Cámara, S. (2018). Process innovation and environmental sustainability engagement: An application on technological firms. *Journal of Cleaner Production*, 171, 844-856.

Pereira, P. (2009). Construção Sustentável: O desafio. https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/2674/3/T_13485.pdf.

Purvis B, Mao, Y. & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*. 14(3): 681-695.

Rahman, M. S. (2020). The advantages and disadvantages of using qualitative and quantitative approaches and methods in language “testing and assessment” research: A literature review.

Reyes, G. E. (2001). Four main theories of development: modernization, dependency, world-system, and globalization. *Revista Crítica de Ciencias Sociales e Jurídicas*, 4(2), 109–124.

Rodríguez, G. G., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe

Schaltegger, S., & Burrit, R. (2005). Corporate Sustainability. *The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2005/2006. A Survey of Current Issues*. J. Folmer and T. T.

Schaltegger, S., Hansen, E., & Lüdeke-Freund, F. (2015). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1): 3-10.

Snape, D., Spencer, L. (2003) The foundations of qualitative research, in Ritchie J, Lewis J (eds) *Qualitative Research Practice: a Guide for Social Science Researchers and Students*, SAGE Publications Ltd, London, pp. 1–23

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. sage.

Stake, R. (2010). *Qualitative research studying how things work*. New York: Guilford Press.

Strand, R. (2014). Strategic leadership of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 123(4), 687–706.

Tsalis, T. Malamateniou, K., Koulouriotis, D. & Nikolaou, I. (2020). New challenges for corporate sustainability reporting: United Nations' 2030 Agenda for sustainable development and the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility And Environment Management*. 27(4): 1617–1629.

Warren-Myers G. (2012). The value of sustainability in real estate: a review from a valuation perspective. *Journal of Property Investment & Finance*. 6(1): 102-112.

Wu, H., Tsai, B., Liu, W., Shao, F., Sun, R., & Waclawek, M. (2021). Eco-technology and eco-innovation for green sustainable growth. *Ecological Chemistry and Engineering S.*, 28(1), 7–10.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publications.

Zhang, X. (2015). Green real estate development in China: State of art and prospect agenda - A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 47: 1-13.

Anexos

Sustentabilidade - L’Oréal

Questionário aplicado na entrevista com:

Ana Paula Silva – Facilities Manager & Healthy and Safety Coordinator

1. Indicadores ESG – Como é que a L’Oreal utiliza estes indicadores no seu desenvolvimento sustentável?
2. Opinião acerca da sustentabilidade ao nível empresarial?
3. Qual a importância que lhe dá?
4. Acha que as empresas têm possibilidades de se tornarem mais sustentáveis?
5. Como? A que nível? Utilizando métodos da economia circular? Reciclando? Fornecedores sensibilizados para o desenvolvimento sustentável?
6. Qual é o destino que a L’Oréal dá aos seus resíduos?
7. Acha que a nomeação de uma pessoa responsável pelo projeto “sustentabilidade” dentro de uma empresa/grupo é uma vantagem para que objetivos sustentáveis sejam alcançados de forma mais eficiente e eficaz?
8. A nomeação de alguém numa empresa com a função de sensibilizar e informar acerca de melhores formas relativas à vertente sustentável, traz mais resultados?
9. Utilização de materiais sustentáveis na construção de edifícios (sedes) é um ponto forte?
10. Opinião acerca do desenvolvimento sustentável da L’Oreal?
11. Caminho percorrido pela L’Oreal no desenvolvimento sustentável?
12. Acha que existem apoios suficientes para que exista um maior incentivo ao desenvolvimento sustentável?
13. Futuro da Sustentabilidade na L’Oreal?