

Innovative driving marketing for a better world

The emergence of social proposals in pandemic times

18 novembro 2020

organização



A Associação Internacional de Marketing Público e Não Lucrativo (AIMPN/IAPNM), em colaboração com a Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal (ESCE-IPS), organizaram o XII International Congress on Teaching Cases Related to Public and Nonprofit Marketing, com o tema ***"Innovative Driving Marketing for a Better World. The Emergence of Social Proposals in Pandemic Times"***. O Congresso realizou-se a 18 de dezembro de 2020 a partir de Setúbal (Portugal) em formato virtual através da plataforma Zoom.

No âmbito deste congresso foram abordados vários temas:

- Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade
- Marketing verde
- Marketing social
- Empreendedorismo social e inovação social
- Modelos de negócio sustentáveis com impacto social
- Marketing público e político
- Marketing sem fins lucrativos
- Digitalização e marketing com impacto social
- Competitividade empresarial e coesão social numa perspetiva de marketing territorial
- Economia social voltada para soluções inovadoras

Os 108 casos apresentados no congresso foram organizados em 10 sessões síncronas, para além de uma sessão assíncrona que possibilitou a participação de vários trabalhos através de vídeos. O Congresso, de tradição luso-espanhola, teve 292 participantes, 133 de Universidades de Espanha e 124 de Universidades de Portugal, mas também ainda 11 da Argentina, 10 do Equador, 7 do México, 3 do Brasil, 2 da Colômbia, 1 da Holanda e 1 do Paquistão. Entre os participantes houve também alguns alunos de programas de intercâmbio Erasmus de países como França e Alemanha.

O Congresso teve ainda duas sessões plenárias. Uma na abertura com a apresentação do livro: *"Case Studies on Social Marketing A Global Perspective"* (Galan-Ladero, M. Mercedes & Alves, Helena, Eds.). Esta sessão teve também a partilha de um estudo intitulado *"Facing COVID-19 pandemic: Results from a national survey on the Portuguese nonprofit sector"*, apresentado por Márcia Santos, do Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal. A outra sessão plenária foi realizada no encerramento, com a participação de Enoque Raposo da Universidade de Roraima no Brasil com o tema: *"Desafios contemporâneos: Arte, autonomia e gestão de território dos povos indígenas"*.

Importa ainda referir que este Congresso contou sobretudo com casos realizados por estudantes supervisionados por professores, tendo sido para muitos estudantes a primeira oportunidade para participarem num evento internacional, o que se revestiu de particular relevância sendo uma mais valia não apenas pelo seu potencial científico, mas também pela sua abrangência e dimensão pedagógica.

XII Comissão Organizadora do International Congress on Teaching Cases Related to Public and Nonprofit Marketing

Setúbal, 4 de Janeiro de 2021

Título	XII Congresso Internacional de Casos Docentes em Marketing Público e Não Lucrativo: <i>Innovative driving marketing for a better world. The emergence of social proposals in pandemic times</i> (Proceedings)
Local	Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
Data de realização	18 de dezembro de 2020
Editores	Luísa Cagica Carvalho, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal (Presidente da Comissão Organizadora) Ana Lanero-Carrizo, Universidade de Leon, Espanha Duarte Xara-Brasil, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal José Luis Vázquez-Burguete, Universidade de Leon, Espanha M. Isabel Sanchez-Hernandez, Universidade de Extremadura, Espanha Paulo Silveira, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal Sandrina Moreira, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal Susana Galvão, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal Vítor Barbosa, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
Capa e paginação	Susana Galvão
Disponível em	http://hdl.handle.net/10400.26/36120
Mês/Ano	Abril de 2021
ISBN	978-989-54631-9-0

RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL E SUSTENTABILIDADE

ESTUDO DE CASO DO GRUPO NABEIRO®

Boguslaw Sardinha

(Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, CICE, Portugal);

Sandrina B. Moreira

(Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, CICE e BRU-IUL, Portugal)

João Sousa

Nuno Martins

Ricardo Mota

Ricardo Travassos

RESUMO:

O presente estudo de caso pretende apresentar a visão de sustentabilidade do Grupo Nabeiro®, empresa portuguesa cuja atividade principal é a comercialização de café (cafés Delta®), mas que atualmente opera em vários setores de mercado, como a alimentação, bebidas, indústria, serviços, imobiliário, restauração e hotelaria. Este Grupo é caracterizado pela sua grande intervenção social que se inicia na imersão de toda a organização na visão partilhada, e que reflete também, a essência da pessoa que é o carismático fundador, o senhor comendador Manuel Rui Azinhais Nabeiro. As ações aqui apresentadas dizem respeito a três focos estratégicos, pessoas, comunidades, e planeta, inerentes a uma visão global, centrada na valorização das pessoas, orientada pela sustentabilidade e inovação na perspetiva da crescente valorização do negócio, e na real contribuição para a sociedade.

ABSTRACT:

This case study intends to present the vision of sustainability from Grupo Nabeiro®, a Portuguese company whose main activity is the commercialization of coffee (cafés Delta®), but currently also operates in different markets such as food, beverages, industry, services, real estate, restaurants and hotels. This group is characterized by its great social intervention that begins by immersing the whole organization in the shared vision, and that also reflects the essence of the person who is the charismatic founder, Mr. Manuel Rui Azinhais Nabeiro. The actions presented here relate to three strategic focuses, people, communities, and the planet, inherent to a global vision, centered on valuing people, oriented by sustainability and innovation in the perspective of the growing appreciation of the business, and the real contribution to society.

1. INTRODUÇÃO:

1.1 Apresentação do Grupo Nabeiro®:

Foi em 1961 que o Sr. Rui Nabeiro fundou a sua própria marca de cafés – A Delta Cafés. A empresa foi conquistando a confiança do mercado e crescendo de forma sustentada. A partir da década de 1980, a progressiva emergência de novas tipologias de negócio, a necessidade de desenvolvimento de novos produtos de qualidade e a exigência crescente de prestação de serviço global alargado a áreas complementares ao café, implicou a criação de novas empresas, com diferentes atividades comerciais, por vezes prestando serviços complementares, e outras em ramos de atividade completamente diferentes. O Grupo Nabeiro é presentemente constituído por 19 empresas, atuando nos mais variados sectores: Indústria, Serviços, Comércio, Agricultura, Imobiliário, Hotelaria e Distribuição. No Grupo existe uma grande diversidade de produtos da marca Delta, mas não só, como se pode constatar na Figura 1.

Figura 1 – Algumas Marcas do Grupo Nabeiro.



Fonte: Elaboração própria.

A Delta Cafés é líder de mercado desde 1994 e está presente em 40 países. Trabalham na empresa mais de 3000 colaboradores, que contribuíram para que a empresa ficasse classificada pelo 15º ano consecutivo como Marca de Confiança em Portugal. O seu café tem origem em mais de 60 países e cerca de 20% do seu volume de negócios é para exportação.

Neste percurso, a Delta Cafés tem conquistado a satisfação/fidelização dos clientes e foi sempre acompanhada da satisfação/fidelização dos seus colaboradores. Desde a sua fundação, o Grupo Nabeiro assentou a sua atuação em valores sólidos e princípios humanos. A origem, a personalidade e o carácter do fundador, determinaram os valores e o desenvolvimento de uma gestão responsável deste grande grupo empresarial. Este modelo de gestão está baseado na criação e partilha de valor, dando origem a um desenvolvimento sustentável do negócio através da criação de vantagens competitivas inimitáveis. O Grupo reconhece a necessidade de certificar um retorno sustentável que garanta o cumprimento dos objetivos das partes interessadas, através de um processo de inovação e investimento responsável, de forma a manter a liderança do mercado nacional e progredir no processo de internacionalização da marca.

A globalização, e mais concretamente os seus efeitos negativos, levou muitas empresas a incorporarem políticas sociais e ambientais na sua gestão, assumindo preocupação pela responsabilidade social, que contribua para o desenvolvimento sustentável, saúde e bem-estar da sociedade.

Assistimos diariamente a casos e ocorrências de problemas na Natureza que são provocados pela mão humana através da exploração intensiva dos recursos naturais, sem terem conta dos impactos negativos que têm e os riscos que acarretam para todos nós. A mudança de mentalidade apenas pode ocorrer através da mudança das estratégias das empresas, que devem reduzir o desperdício de recursos ao passo que devem recorrer a fontes de energia renovável nos seus processos produtivos, para assim, reduzir a sua pegada ecológica.

Nesse sentido, o grupo preenche os requisitos indicados, fazendo-se representar pelos cafés Delta e pelo carisma do seu líder, inserindo a sua estratégia de sustentabilidade no *Bussiness Council for Sustainability* (BCSD) de Portugal, onde terá de ter “(...) um papel proactivo no apoio à implementação estratégica dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS)” (BCSD, 2020).

Neste estudo de caso serão abordados os conceitos de sustentabilidade (económica, social e ambiental), responsabilidade empresarial e que estratégias está o Grupo Nabeiro® a implementar por forma a responder a estes desafios (responsabilidade empresarial e sustentabilidade) cada vez mais importantes e que necessitam de estratégias efetivas.

Tendo como objetivo analisar tais políticas, e através da explicitação de algumas perguntas afetas ao tema, indiciar os leitores à formulação de respostas no intuito da possível obtenção de padrões afetos às mesmas, para que futuramente, sejam usados em benefícios da significância das atuações empresariais.

1.2 Enquadramento teórico.

Devido à globalização e à crescente influência das economias emergentes no panorama económico mundial, também se verifica a geração de imperfeições nas relações laborais, desigualdades sociais e impactos ambientais mais acentuados (Jenkis, 2004 como citado em González, 2019).

Hirsch (2019) referencia as preocupações acima descritas como impactantes entre os *Millenials* e a *Gen Z*. Para estas gerações, a forma como as empresas lidam com as políticas de sustentabilidade e responsabilidade social é determinante para a sua reputação corporativa.

Responsabilidade social refere-se ao compromisso que se deverá ter com as gerações futuras, com a sociedade e meio ambiente, assumido de livre vontade e que vem ao encontro de normas, filosofias e ideais; trata-se, portanto, da busca constante de um mundo melhor.

“(…) a responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo, ou alguma comunidade, de modo específico (...). Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade” (Ashley, 2005, p.11).

“Ser socialmente responsável não está restrito ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além promovendo investimentos em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais, ultrapassando a esfera da própria empresa, envolvendo, além dos trabalhadores e acionistas, outras partes interessadas” (Reetz & Tottola, 2006, p.22).

Responsabilidade social empresarial é o reflexo do desenvolvimento ético e também responsável que envolve a todos; trata-se das ações do Governo, empresas e cidadãos diante das suas obrigações perante a sociedade. “A noção de responsabilidade social por parte das empresas tem sido bem difundida. Isso ocorre principalmente em países considerados mais desenvolvidos por exigência do mercado consumidor, pela pressão da sociedade civil organizada e por mudanças profundas nas legislações para gerar produtos mais seguros e menos prejudiciais à natureza” (Costa, 2007, p.20).

A expressão “responsabilidade social” suscita uma série de interpretações. Para alguns, representa a ideia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, é um dever fiduciário, que impõe às empresas padrões mais altos de comportamento que os do cidadão médio. Há os que a traduzem, de acordo com o avanço das discussões, como prática social, papel social e função social. Outros a vêm associada ao comportamento eticamente responsável ou a uma contribuição caridosa” (Arruda, 2002, p.5).

Devido a estes fatos, Hirsch (2019) refere que, nos últimos 10 anos, as empresas tiveram de construir a sua reputação pela demonstração de um propósito social, pois os investidores perceberam que os consumidores assim o exigem. Chandler (2007), como citado em González (2019), aponta a última década como um período de evolução significativo nas práticas de *Collective Social Responsibilities* (CSR), onde os benefícios das empresas devem advir do bem-estar de todas as partes envolvidas com a atividade da organização, sendo que as empresas deixam de ser agentes económicos “fechados”, apenas concentrados nos seus próprios lucros e nos dividendos, para transitar a uma noção de parte integrante da sociedade, e com o dever de partilhar, de alguma forma, os benefícios com todos os *stakeholders* envolvidos.

Henry & Möllering (2019) referem que a real aplicação de ações sociais requer colaboração de várias organizações com variados parceiros, para que exista capacidade de resposta à complexidade e “perversidade” inerentes às políticas de responsabilidade empresarial e sustentabilidade (Bryson, Crosby & Stone, 2015; Rittel & Webber, 1973; Selsky & Parker, 2005 como citado em Henry & Möllering, 2019).

González (2019) aponta também que as políticas de CSR carecem de líderes imersos nas causas CSR, e que saibam transmitir a sua paixão aos subordinados.

Para Henry & Möllering (2019) tais colaborações apresentam desafios particulares, não exclusivos da temática das CSR, mas que, pela natureza e pela dimensão dos desafios afetos às CSR, considerados os mais significativos e interrelacionados que as sociedades atuais enfrentam (Ferraro, Etzion & Gehman, 2015 como citado em Henry & Möllering, 2019), são reforçados e carecem de resolução.

Atendendo a este fato, Henry & Möllering (2019) enunciam quatro desafios primordiais:

1. Criação de uma estrutura de governação, onde se levantam questões pertinentes ao seu desenvolvimento: Quem é elegível para tomar decisões? Que ações são permitidas ou restringidas? Que informação vai ser providenciada? Como vão os benefícios ser partilhados?
2. Reconciliação entre interesses individuais e coletivos (paradoxo da cooperação), em que, por um lado as empresas aspiram à realização coletiva, mas por outro lado também desejam o desenvolvimento da sua posição nos mercados.
3. Distinção entre contribuições substanciais e simbólicas. Embora o risco de contribuições simbólicas ou *freeriding behaviour* estejam também presentes noutros tipos de redes de colaboração intersectorial, nas políticas de CSR são acentuadas por duas razões: as contribuições simbólicas são difíceis de detetar; estas são toleradas para manter o espírito colaborativo e para ganhar *momentum*. De qualquer das formas, Henry & Möllering (2019) esclarecem que as contribuições simbólicas não contribuem para a colaboração e alcance de objetivos globais. Muitos autores referem-se a isto como o “dilema da sinceridade” ou *sincerity dilemma* aplicado às políticas de CSR.
4. Necessidade de compactuar com as diferenças de poder. Os desfasamentos de poder empresarial são um desafio em CSR, uma vez que estes tipos de colaboração normalmente incluem pequenos *stakeholders* de países em desenvolvimento que não possuem poder de negociação contra as multinacionais de grande dimensão. González (2019) refere este fato ao apontar os fornecedores como um fator fundamental das estratégias de CSR.

Em suma, o crescimento da indústria, a globalização e o crescimento no consumo certamente leva-nos a repensar sobre a forma de vida que levamos, faz-nos repensar sobre os efeitos desse crescimento económico desenfreado. A complexidade dos negócios, principalmente nos processos de globalização e da velocidade das inovações e da informação, atribui às empresas uma nova maneira de realizar as suas transações. A disparidade e desigualdade sociais obrigam a repensar o desenvolvimento económico, social e ambiental; assim, as empresas passaram a assumir responsabilidade social nos diversos ambientes em que se encontra envolvida e inserida.

2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

2.1 Sustentabilidade pelas comunidades

Um dos principais focos no esforço da sustentabilidade social do negócio do Grupo Nabeiro® é o apoio às comunidades com quem interagem, sejam elas diretas ao processo produtivo, ou apenas as comunidades das localidades ou regiões nacionais e internacionais onde se faz representar.

Os desafios acima apresentados, que fazem da prática e implementação de CSR estratégias complexas, implicam a integração num grupo colaborativo, as ODS e a Agenda 2030, originadas em contexto das Nações Unidas, e ilegíveis para tomar decisões neste contexto.

Pela formação obtida nesta integração, o grupo fica ciente, dos objetivos, prioridades e da sua importância para os negócios, e também como aplicar as estratégias, gerir, medir, e reportar resultados. Pretende-se então assumir os compromissos de quatro ODS, designadamente: a erradicação da pobreza; da fome; o trabalho digno e crescimento económico; e a igualdade de género.

No decorrer da apresentação das práticas de CSR mais significativas, referentes às comunidades, ficará também claro ao leitor, que este Grupo empresarial reconcilia os interesses individuais e coletivos, contribui de forma substancial e colabora horizontalmente com *stakeholders* com menos poder de negociação.

O sentido de comunidade, é dito no site do Grupo, “(...) é algo intrínseco para todos os nossos colaboradores, clientes e parceiros (...)” (Grupo Nabeiro, 2020). Acresce que os Cafés Delta® dão prioridade à preservação das origens do café, “(...) assegurando a qualidade de vida da população que depende da cultura do café” (Grupo Nabeiro, 2020), através do apoio e do incentivo ao empreendedorismo e aos projetos de impacto substancial nas comunidades onde operam.

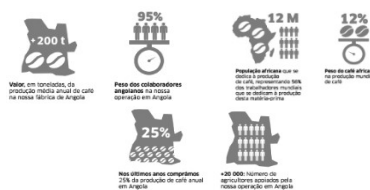
Neste contexto, o Grupo integra desde 2018 a *International Coffee Partners* (ICP), constituído por grupos de produtores de café da Europa que pretendem garantir a sustentabilidade dos produtores de café e das suas famílias, em países como a Etiópia, o Brasil, Angola e a Indonésia, entre outros.

Dois dos contributos mais significativos traduzem-se na fomentação da revitalização da fileira de café em Angola, assim como da qualidade de vida dos produtores de café pela colaboração com a ICP. O primeiro é efetuado Através da Angonabeiro®, sucursal dedicada ao mercado angolano, onde o grupo apoia pequenos produtores através de um pagamento adiantado da sua futura produção de café, que depois é escoado para a fábrica de torra. Mas o sentido de

sustentabilidade pelo apoio às comunidades não se fica por aqui. São realizadas ações de formação profissional, pois permitem obter café de maior qualidade e promovem aos produtores, culturas com maiores níveis de produtividade e rentabilidade (Delta, 2018).

Olhando para os números, só em Angola, este Grupo ajudou cerca de 20000 produtores com um valor de 50 milhões de Kwanzas, dando possibilidade de rendimento a 12 milhões de africanos relacionados com o negócio, representando a matéria-prima de Angola 25% do total de café produzido (Figura 2). Segundo o relatório de sustentabilidade de 2018 da Delta Cafés®, “estas iniciativas garantem o sustento de milhares famílias, evitam o abandono do setor da agricultura e a dinamização de uma fileira económica com um enorme potencial para a economia angolana.” (Delta, 2018).

Figura 2: Números relativos aos benefícios das Políticas de CSR da Delta Cafés® em Angola.



Fonte: Delta (2018).

O relatório de sustentabilidade da Delta Cafés® apresenta ainda impactos de desenvolvimento substancial em várias localidades do globo, como Trifinio em El Salvador na Guatemala, no Uganda, no Brasil (Sul de Matas de Minas, e Minas Gerais) e na Indonésia (Delta, 2018).

O segundo contributo procede da colaboração com a ICP e das campanhas de apoio aos produtores de café a nível mundial, o grupo contribuiu para uma produção de café mais sustentável, redução dos impactos ambientais e melhoria das condições económico-sociais das famílias dos pequenos produtores (Partners, 2020). Para os membros deste Grupo, as condições de vida deficitárias dos pequenos produtores e as crescentes consequências das alterações climáticas põem em causa a futura disponibilidade do café, podendo num futuro próximo, significar uma maior procura do que oferta.

A ICP assim como o Grupo Nabeiro® procuram conciliar os interesses individuais de continuidade e desenvolvimento dos produtores, com os interesses globais de sustentabilidade na produção de café, incindindo esforços nas ações de formação dadas aos produtores, nas práticas de produção de cafés mais sustentáveis, de conhecimento dos mercados, e práticas de adaptação às mudanças climáticas. Tendo como impacto, os seguintes benefícios:

- Melhoria do nível de profissionalização dos pequenos produtores;
- Promoção da continuidade da produção, pela promoção de estrutura de decisão familiar que mantenham as próximas gerações interessadas nos negócios;
- Fortalecimento da competitividade e da posição na cadeia de valores destes fornecedores;
- Melhoria da qualidade dos cafés, o que possibilita preços mais altos, e, portanto, uma melhor qualidade de vida dos produtores.

No total, foram 12 os países afetados pelas contribuições da ICP, houve um aumento médio anual de produção de 11 sacas de café por família de produtores, 82945 famílias foram apoiadas pela ICP, e 56988 hectares foram abrangidos pelo apoio dado aos pequenos agricultores. Acresce 36000 hectares impactados com práticas de boa gestão agrícola (*good agricultural practice management*), 3172 toneladas métricas de café vendido via organizações de produtores subsidiados, e um acréscimo global de 1,48 M USD nos rendimentos dos produtores pela associação das suas vendas às organizações afetadas pela IPC.

Todos estes fatos apresentados, de colaboração intersectorial e de contributo substancial, provam que o Grupo Nabeiro® e a Delta Cafés® representam uma mais valia nos ODS e nas práticas globais de CSR, no que diz respeito à promoção das comunidades envolvidas nos negócios da empresa.

2.2 Sustentabilidade pelas pessoas

A Delta Cafés tem assumido, desde sempre, que a competitividade depende da performance na área económica, social e ambiental, apostando num equilíbrio das diferentes necessidades através do diálogo com as partes interessadas.

A preocupação em desenvolver as comunidades onde estamos inseridos tem sido uma constante, que se manifesta de diversas formas: investimento em infraestruturas que colmatam as necessidades latentes, voluntariado empresarial, patrocínios e apoios. A Delta Cafés realizou um protocolo com vários estabelecimentos prisionais para a implementação de oficinas de reparação de máquinas de café, moinhos e máquinas de loiça para a restauração. Desta forma foi administrada formação, com o objetivo de promover a reinserção social dos reclusos no mercado de trabalho. Os serviços prestados são remunerados pela Delta Cafés, com o objetivo de melhorar a sua autoestima criando competências para um futuro mais próximo.

O Coração Delta, a Associação de Solidariedade Social do Grupo Nabeiro, foi criado com o objetivo de desenvolver projetos nas comunidades, nomeadamente projetos de voluntariado e de apoio social. São seus associados, as empresas do Grupo Nabeiro e os seus colaboradores. Atualmente, a Associação Coração Delta criou várias valências e serviços necessários ao desenvolvimento das comunidades, tais como o Centro Educativo Alice Nabeiro, a intervenção precoce, o serviço de apoio a crianças e jovens, o voluntariado e projetos ambientais e de cidadania (Grupo Nabeiro, 2020).

Outra medida de apoio às pessoas foi a criação, em 2017, do Centro Qualifica da Delta Serviços. Trata-se de uma unidade acreditada, vocacionada para a formação e desenvolvimento de competências na população adulta. As mais de 1000 inscrições que foram recebidas em 2017 e 2018 comprovam o impacto positivo que está a ter na qualificação e na valorização pessoal e profissional dos portugueses. Com este apoio, a Delta está a promover pessoas capazes de enfrentar melhor os desafios num mercado de trabalho cada vez mais exigente.

Em 2017, a Delta Serviços, através do Centro Internacional de Pós-graduação Comendador Rui Nabeiro, deu início à atividade do seu Centro Qualifica. Esta unidade, acreditada pela Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP), está vocacionada para o desenvolvimento de competências na população adulta e jovens NEET (não estudam nem trabalham), e tem por objetivo melhorar os níveis de educação e formação de todos os envolvidos. No Centro Qualifica da Delta Serviços são disponibilizados percursos de formação e qualificação adequados ao perfil, disponibilidade e expectativas de cada candidato(a), quer através de processos de reconhecimento de competências a nível escolar e/ou profissional, quer mediante o encaminhamento para os percursos de formação mais indicados para cada jovem e adulto, promovendo a aprendizagem ao longo da vida.

A aposta no trabalho em rede foi fundamental para o desenvolvimento da atividade do Centro Qualifica, no decurso destes três anos. Foram desenvolvidas parcerias com um elevado número de entidades públicas e privadas, associações empresariais e laborais, instituições de ensino, de solidariedade social, locais e regionais. A educação e formação dos cidadãos é um pilar essencial em qualquer sociedade, motivo pelo qual a Delta investiu na aquisição e mobilização do conhecimento, promovendo a construção de pessoas capazes de enfrentar os desafios num mercado de trabalho cada vez mais exigente. Hoje, como no passado, o Grupo acredita que qualificar é construir um futuro melhor.

2.3 Sustentabilidade pelo planeta

Com o aquecimento global e as drásticas mudanças climáticas, precipitou-se a criação de importantes bases de desenvolvimento e difusão de tecnologias e práticas de gestão amigas do ambiente, com o intuito de reverter a situação atual, ajudando à existência de uma sustentabilidade ambiental eficaz e a nível planetário (Marczewska, 2016).

As empresas existem para criar bens e serviços, explorando as suas vantagens competitivas, que agreguem valor acrescentado à sociedade, mas o seu objetivo central é o lucro. Esse surge através dos seus meios de produção e das suas atividades comerciais. Podemos também assumir que as empresas possuem uma responsabilidade social corporativa muito importante. Segundo Costa (2013), as empresas devem defender uma posição socioeconómica, ou seja, a empresa deve contribuir para o bem-estar social não pensando apenas nos lucros corporativos, mas também devendo atender a critérios de princípios morais, utilitários, direitos humanos e individualismo.

É neste sentido, e na forma como a empresa cria valor para a sociedade e meio ambiente, que a sustentabilidade ambiental assume especial importância. A sustentabilidade ambiental é definida segundo The Brundtland Commission (1987), como citado em Gladwin, Kennelly, & Krause (1995, p. 876), como sendo “(...) o desenvolvimento que atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades”.

Apesar de ser muito importante e pertinente atender às premissas de sustentabilidade ambiental, que são segundo Jonh Elkington (2004), como citado em Araujo & Moraes (2016), as dimensões social, cultural e económica, as empresas só se desenvolvem e só conseguem crescimento económico se retirarem o que necessitam do meio ambiente (World Trade Organization, 2020). Por isso, atualmente as indústrias e empresas de diversos setores de negócios (nomeadamente de bens e serviços) abraçaram o desafio de continuarem o seu desenvolvimento económico e de satisfação das necessidades/preferências dos consumidores, mas numa perspetiva de menor desperdício de recursos e menor poluição provocada, assente na criação de externalidades positivas. Os gestores adaptaram os seus modelos de gestão devido à atualidade desta temática, percebendo que a satisfação das preocupações ambientais, satisfazem também as preocupações económicas das empresas. Os gestores planeiam e executam estratégias organizacionais no foco com as preocupações ambientais pretendendo responder a um “(...) triplo desenvolvimento sustentável: prosperidade económica, qualidade do meio ambiente e equidade social” (Hoffman, 2000, p. 2).

Pelo exposto, podemos dizer com segurança que as políticas estratégicas de sustentabilidade ambiental são criadas e desenvolvidas com grande preocupação, fazendo agora parte do *core* das empresas, nomeadamente nos seus valores organizacionais.

O Grupo Nabeiro®, ciente da responsabilidade social e ambiental no que à redução da pegada ecológica diz respeito, tem criado diversas iniciativas e programas com o objetivo de reduzir a emissão de poluição e garantir a preservação da biosfera, enquanto responde positivamente aos seus objetivos económicos e de sustentabilidade empresarial, através da criação de produtos de valor acrescentado. No campo das iniciativas respeitantes à preservação do meio ambiente, o Grupo Nabeiro® delineou as seguintes estratégias: manutenção da biodiversidade, eficiência das operações e aposta nas economias circulares (Grupo Nabeiro, 2020).

No que concerne às políticas de manutenção da biodiversidade, o Grupo Nabeiro® produz as suas cápsulas de café a partir de matéria 100% orgânica, a energia utilizada na produção e confeção dos produtos provém a 100% de fontes de energia renovável e aposta na utilização de materiais que consumam o mínimo de recursos possível.

Quando à eficiência das operações, as iniciativas assentam sobretudo na substituição da sua frota automóvel com motores de combustão para carros movidos a energia elétrica e na colocação de painéis solares nos seus edifícios/delegações, de forma a utilizar energia elétrica exclusivamente produzida a partir de fontes de energia renovável.

Finalmente, em matéria de economia circular, as iniciativas vão no sentido de reutilizar os resíduos resultantes da produção industrial, como exemplo borras de café, para o cultivo de cogumelos. Desta forma, dá-se nova vida a produtos anteriormente dados como desnecessários e sem propósito.

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

Pergunta 1. Serão as contribuições pontuais efetivamente toleráveis no âmbito do plano global dos ODS, ou a exigência referente às mesmas terá de, continuamente, subir, dadas as evoluções nos mercados?

Alguns autores acima indicados referem que as contribuições simbólicas não contribuem para a colaboração e alcance de objetivos globais, indicando o “dilema da sinceridade” aplicado às políticas de CSR. Todavia, uma contribuição poderá apenas ser de carácter simbólico para uma Pequena e Média Empresa (PME) onde exista sinceridade, por falta de investimento. Deveria o Estado, com apoio de Organizações Não Governamentais (ONG), intervir e aproveitar as ideias de sustentabilidade e responsabilidade social de tais empresas, e transformá-las a um nível substancial superior?

Pergunta 2. Um dos desafios colaborativos acima mencionados por alguns autores, refere as diferenças de poder na tomada de decisão. Dada a complexidade e competitividade nos mercados, até onde pode chegar a relação de horizontalidade entre os grandes distribuidores de café e os produtores?

As relações entre fornecedores e clientes são complexas e, muitas vezes, há jogos de poder de decisão. Se, por um lado, os grandes distribuidores e produtores sentem necessidade de contribuir na sustentabilidade dos seus fornecedores, por outro lado, não desejam perder a sua posição de decisor, na cadeia de valor. Será então um compromisso a melhor forma de lidar com este paradoxo, garantindo às produtoras a sua posição de destaque, mas também fornecendo uma base de sustentabilidade a fornecedores. Este compromisso prolonga, no tempo, a relação de ambos e contribui, não só para o desenvolvimento, mas também para a perenidade dos intervenientes.

Pergunta 3. O mundo atravessa nesta altura uma fase muito desafiante a todos os níveis, no que à pandemia Covid-19 diz respeito. Estarão algumas empresas a aproveitar o contexto atual da pandemia para utilizarem princípios de marketing social e práticas de responsabilidade social e sustentabilidade, de forma apenas pontual, para aumentar as suas vendas em tempos de grande instabilidade nos mercados?

Haverá com certeza empresas com missão, visão e valores que intencionam apenas ajudar neste momento de crise, e obviamente beneficiar da mais-valia da intervenção, mas muito provavelmente também existirá empresas a atuar de forma simbólica apenas por motivos de *freeriding behaviour* para não perderem a sua posição concorrencial nos mercados.

4. CONCLUSÕES:

Após a revisão da literatura sobre sustentabilidade e responsabilidade empresarial, e da análise às estratégias delineadas pelo Grupo Nabeiro® para atender as estas premissas, podemos dizer que o modelo de gestão que adota, visa atingir todos os pressupostos a nível da sustentabilidade, sem descuidar os objetivos económicos e financeiros delineados para o seu desenvolvimento sustentável, e garantir a sua sobrevivência no mercado.

Denota-se o esforço no desenvolvimento de um Sistema de Gestão Integrado (SGI), de forma a reduzir os impactos ambientais e riscos de saúde e segurança para os colaboradores, clientes, parceiros comerciais e comunidade em geral, pois todos os desenvolvimentos de novos produtos primariam princípios de ecoeficiência e *eco design*, com intuitos de fomentar a sustentabilidade nas origens, reduzir ineficiências no processo produtivo, e reduzir e valorizar os resíduos produzidos.

Todas essas iniciativas levadas a cabo pelo Grupo Nabeiro® fazem parte do seu “ADN” desde a sua criação, e visam minorar o efeito da poluição, e garantir que as gerações futuras tenham os recursos necessários para poderem subsistir, e continuar o seu desenvolvimento, ao passo que desenvolve também importantes estratégias de apoio às comunidades, e de apoio às pessoas, trabalhando muito bem a questão do desenvolvimento sociocultural.

Posto isto, ao avaliar o tema de um ponto de vista geral, verificamos que o Grupo Nabeiro® deverá ser considerado como uma referência para outras empresas do mercado, tanto como para promissoras empresas que iniciam agora os seus projetos, e que, de uma maneira ou de outra, deverão ter em conta a inclusão de considerações ecológicas no processo de tomada de decisão. É necessário implementar objetivos e adotar estratégias economicamente sustentáveis e socialmente responsáveis, de forma a contribuir também para o bem-estar da comunidade, através de modelos económicos sustentáveis e ecológicos. São já algumas empresas que atualmente alteram as suas rotinas, devido às responsabilidades ambientais. Essas atitudes devem, ao mesmo tempo, cooperar no meio ambiente e estar em sintonia com os princípios da empresa, ou seja, não deve apenas apoiar iniciativas, deve assumir acima de tudo, um compromisso verdadeiro com as ações socio-ambientais. Deste modo, estão a posicionar-se no mercado de um modo satisfatório, visto que os consumidores estão também cada vez mais conscientes sobre como deve funcionar uma organização sustentável.

BIBLIOGRAFIA

- Araujo, J. P., & Moraes, G. I. (2016). Utilitarismo e desenvolvimento sustentável: eles podem se encontrar? *Revista de Economia Mackenzie*, 11(3), pp. 187-208.
- Arruda, M. C. (2002). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva.
- Ashley, P. A. (2005). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva.
- BCSD (2020). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o BCSD Portugal*. Obtido de <https://www.ods.pt/>. Consultado 15 de novembro de 2020.
- Costa, E. H. (2007). *Fundamentos de responsabilidade social empresarial*. Rio de Janeiro.
- Costa, T. (2013). *Gestão contemporânea: princípios, tendências e desafios*. Sílabo.
- Delta, C. (2018). *A nossa sustentabilidade o nosso futuro*. Campo Maior: Delta Cafés.
- Gladwin, T., Kennelly, J., & Krause, T.-S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *The Academy of Management Review*, 20(4), pp. 874-907.
- González, C. D. (2019). Corporate social responsibility: alcances y cambios. *Palermo Business Review*, pp. 55-77.
- Grupo Nabeiro (2020). *Página web oficial do Grupo Nabeiro*. Obtido de <https://www.gruponabeiro.com>. Consultado 15 de novembro de 2020.
- Henry, L. A., & Möllering, G. (2019). Collective corporate social responsibility: the role of trust as an organizing principle. *Management Revue*. suppl. Special Issue. pp. 173-191.
- Hirsch, P. B. (2019). The rainbow sign: climate change and corporate reputation. *The Journal of Bussiness Strategy*. pp. 52-56.
- Hoffman, A. J. (2000). Integrating environmental and social issues. *Environment*, 16.
- Marczewska, M. (2016). Knowledge as a key resource contributing to the development of eco-innovations by companies-suppliers of environmentally sound technologies. *CBU International Conference Proceedings* 4, pp. 240-247.
- Partners (2020). *Together for resilient coffee-farming families!* Obtido de <https://www.coffee-partners.org/>. Consultado 15 de novembro de 2020.
- Reetz, L., & Tottola, E. C. (2006). *Responsabilidade social – impossível ficar de fora*. São Paulo: Livro Pronto.
- World Trade Organization (2020). *Short answers to big questions*. Obtido de <https://www.wto.or/>. Consultado 15 de novembro de 2020.