



Duarte Carvalho

**Relatório de estágio na empresa RUBI Portugal
A sustentabilidade no setor da construção civil**

Coimbra, julho de 2025



Duarte Alves Caetano Carvalho
2020146813

**Relatório de estágio na empresa RUBI Portugal
A sustentabilidade no setor da construção civil**

Relatório de estágio submetida(o) ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Contabilidade e Fiscalidade Empresarial**, realizado sob a orientação da Professora Doutora Cristina Maria Gabriel Gonçalves Góis

Coimbra, julho de 2025

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do relatório de estágio.

DEDICATÓRIA

Dedico o término e realização deste relatório de estágio a todas as pessoas envolvidas nesta conclusão de fase. A vossa presença foi fundamental.

Mãe

Pai

Irmã

Avós

Amigos

AGRADECIMENTOS

Agradeço de todas as formas possíveis, às pessoas presentes nesta jornada que agora se encerra.

Agradecer a todos os meus amigos, colegas, e principalmente à minha família, que deu todo o seu apoio mesmo quando as forças já não existiam.

Eternamente grato a todos os colaboradores da RUBI Portugal, em especial, para o Diretor Carlos Duarte e para a Contabilística Certificada, Margarida Sacras, que foram peças fundamentais e que me acolheram da melhor forma na empresa, para que todo o processo fosse realizado da melhor forma.

Agradecer aos meus colegas de curso e amigos por iniciarem comigo esta fase e conquista de vida.

Agradecer à professora Doutora Cristina Maria Gabriel Gonçalves Góis pelo apoio e orientação neste relatório de estágio.

E, por fim, agradecer a todas as restantes pessoas envolvidas, que de algum modo, direta ou indiretamente, estiveram presentes neste percurso.

RESUMO

O presente relatório de estágio tem como propósito descrever a integração e atividades que foram realizadas junto da equipa de sustentabilidade na entidade RUBI Portugal - Máquinas Para Aplicação de Materiais Cerâmicos, Unipessoal Lda, no intuito de concluir o mestrado de Contabilidade e Fiscalidade Empresarial no Instituto Politécnico de Contabilidade e Administração de Coimbra.

A parte teórica, destaca a importância da sustentabilidade na atualidade no tecido empresarial, juntamente dos desafios e mudanças que podem surgir para melhorar e preparar as empresas para este atual tema.

No presente relatório a metodologia utilizada sobre uma análise bibliométrica da temática, uma revisão da literatura sobre a sustentabilidade e o setor Construção Civil, uma análise crítica do setor da Construção Civil e da entidade do estágio para o tratamento da temática.

Quanto à parte prática, o método utilizado foi a observação e aprendizagem retida das tarefas realizadas ao longo dos seis meses de estágio.

Este estágio tem como principal intuito colocar em prática toda a aprendizagem adquirida ao longo da formação académica e perceber como se comporta e se encontra o mercado de trabalho atualmente. Destaca-se também como objetivo a ambição de adquirir experiência profissional que permitiu, de igual modo um crescimento pessoal.

Palavras-chave: Sustentabilidade, ESG, ODS, impacto ambiental, desenvolvimento sustentável, planos de ação

ABSTRACT

The purpose of this internship report is to describe the integration and activities carried out with the sustainability team at RUBI Portugal - Máquinas Para Aplicação de Materiais Cerâmicos, Unipessoal Lda, to complete the master's degree in accounting and business taxation, at the Polytechnic Institute of Accounting and Administration of Coimbra.

The theoretical part highlights the importance of sustainability in today's business world, along with the challenges and changes that may arise to improve and prepare companies for this current issue.

In this report, the methodology used will focus on a bibliometric analysis of the topic, a review of the literature on sustainability and the Civil Construction sector, a critical analysis of the Civil Construction sector and the internship entity for dealing with the topic. As for the practical part, the method used was observation and learning retained from the tasks performed during the six months of the internship.

The purpose of this internship is to put into practice all the learning acquired over the years and to understand how the job market currently behaves and is positioned. Another objective is the ambition to acquire professional experience, which has also allowed for personal growth.

Keywords: Sustainability, ESG, ODS's, environmental impact, sustainable development, action plans

ÍNDICE

Introdução	3
1.Enquadramento teórico.....	5
1.1 Conceito e evolução da sustentabilidade	5
1.2 Aplicabilidade da sustentabilidade	9
1.3 Desafios e Benefícios na sustentabilidade	11
1.4 Integrar a sustentabilidade nas práticas empresariais	11
1.5 Transformação do negócio.....	13
1.6 Estratégias empresariais sistémicas	13
2.Entidade Acolhedora	16
2.1 Apresentação da entidade	16
2.2 Sustentabilidade e a RUBI.....	18
2.3 Plano de ação de sustentabilidade da RUBI <i>Group</i>	20
2.3.1 Equipa e cronograma do plano em alinhamento com as ODS's	22
2.3.2 Cronograma do plano de sustentabilidade.....	24
2.3.3 Análise e desenvolvimento do plano de sustentabilidade	26
2.3.4 Integração e Interdependência dos Pilares	29
2.3.5 Plano estratégico: 2024-2027	30
2.3.6 Reflexão Crítica e Propostas de Otimização	53
3.Atividades desenvolvidas no estágio curricular	54
3.1 Integração e conhecimento geral da entidade	54
3.2 Arquivo	55
3.3 Classificação de documentos	55
3.4 Centro de custos	56
3.5 Planeamento e gestão de tempo	56

3.6 Participação em feiras nacionais – Concretra e TekTónica	57
3.7 Reuniões gerais	57
3.8 Projeto Sustentável	59
3.9 Presenças em Formações da OCC	59
3.10 Processo de auditoria	59
3.11 Obrigações fiscais e análises e estudos de gastos	59
3.12 Inventariação	60
Conclusão	62
Referências	64
Legislação	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 TRÊS PILARES FUNDAMENTAIS DA SUSTENTABILIDADE	8
Figura 2 ESG CREW.....	23
Figura 3 CRONOGRAMA ESG CREW.....	24
Figura 4 ESG PLAN RUBI	29
Figura 5 ESG PLAN.....	32
Figura 6 ESTRUTURA MODULAR DOS GRI STANDARDS	34
Figura 7 GREAT PLACE TO WORK	36
Figura 8 POWERAUTOMATE	49
Figura 9 SAP	56
Figura 10 REUNIÃO ANUAL 2024.....	58

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Planos ESG alinhados com as ODS's	32
--	----

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

APA	<i>American Psychological Association</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
ESG	<i>Environmental, Social, and Governance</i>
ODS	Objetivos Desenvolvimento Sustentável
IEA	<i>International Energy Agency</i>
TI	Tecnologia e Informação
EPA	<i>Environmental Protection Agency</i>
KPI	Indicador-Chave de Desempenho
TCFD	<i>Task Force on Climate-related Financial Disclosures</i>
CSRD	<i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i>
IRENA	<i>International Renewable Energy Agency</i>
PNUA	Programa Das Nações Unidas para o Ambiente
GPI	<i>Genuine Progress Indicator</i>
GBSA	<i>Germans Boada, SA</i>
ONG	Organização Não Governamental
SAP	<i>Systems, Applications, and Products in Data Processing</i>
GEE	Gases de efeito de estufa
SNC	Sistema Normalização Contabilística
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
LED	<i>Light Emitting Diode</i>

Introdução

O presente relatório insere-se no âmbito da parte não letiva do mestrado em Contabilidade e Fiscalidade Empresarial, sendo que este trabalho marca o término da modalidade do estágio curricular.

Com vista a desenvolver as minhas aptidões e enriquecimento de conhecimentos para uma melhor entrada no mercado, optou-se por uma vertente de realização de um estágio curricular na empresa RUBI Portugal - Máquinas Para Aplicação de Materiais Cerâmicos, Unipessoal Lda. O mesmo teve início no dia 4 de novembro tendo seu término no dia 30 de abril, totalizando um total de 960 horas. O ramo onde se exerceram atividades de aprendizagem empresariais foi em Contabilidade e Fiscalidade.

A realização do estágio, dentro das escolhas disponíveis, foi a opção mais viável para procurar consolidar os conhecimentos práticos adquiridos no mestrado, desenvolvendo assim essa mesma vertente prática, mas também outras *skills* importantes para desenvolvimento profissional e ético.

Assim sendo, neste relatório, apresentar-se-á uma vertente teórica e outra vertente de exposição de tarefas realizadas durante os 6 meses de trabalho, e todo o trabalho de pesquisa realizado sobre o tema.

O relatório tem a sua divisão feita em três partes, sendo no primeiro capítulo realizado um breve enquadramento teórico acerca do tema. Nesta parte aborda-se a importância da sustentabilidade nas ciências empresariais e o seu peso nos dias atuais, desde os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), até aos planos de ação que se devem ter em conta para o desenvolvimento desses mesmos planos, tendo sempre o teor legal apresentado e seguido.

Na segunda parte é apresentada a empresa e a sua caminhada ao longo destes largos anos, destacando a sua história, estrutura e planeamento.

No capítulo três é apresentado o plano de ação da entidade relativamente ao tema em estudo. São descritas as diferentes áreas de intervenção, os períodos de aplicação definidos entre 2024 e 2027, que são os anos onde se previu todo o plano de ação do plano sustentável da empresa RUBI Group e a forma como estas medidas vão sendo ajustadas ao longo do tempo. O capítulo termina com recomendações pessoais e

reflexões críticas, consideradas importantes para apoiar a evolução e o aprofundamento deste tópico.

1. Enquadramento teórico

O setor da construção civil é, reconhecidamente, um dos mais impactantes no panorama global, sendo simultaneamente um dos maiores consumidores de recursos naturais e um dos principais geradores de resíduos. Perante este cenário, a adoção da Sustentabilidade deixou de ser uma alternativa para se tornar uma imperativa estratégica e regulatória, alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

O referencial teórico subjacente a este tema assenta, fundamentalmente, no conceito do *Triple Bottom Line*, que exige que a performance empresarial seja avaliada sob as óticas Ambiental, Social e Económica e também as *Global Reporting Initiative (GRI)*. Tal implica que a gestão vá além do lucro, focando-se na minimização do impacto ecológico (ex: emissão de dióxido de carbono e eficiência energética) e na promoção do bem-estar social. Neste mesmo tema irá ser abordado toda a evolução do conceito de sustentabilidade, quais os seus desafios e benefícios, qual o seu papel perante a sociedade empresarial e o seu impacto, bem como a sua integração e aplicabilidade.

1.1 Conceito e evolução da sustentabilidade

Ao começar a abordagem a este tópico é inevitável não abordar a temática que cada vez está mais presente no dia a dia. Identificar que a sustentabilidade não é só uma mera definição e demonstrar que é uma ferramenta muito poderosa e favorável. A preservação de gerações futuras é um dos pontos de maior foco nesta temática para que no futuro exista uma melhor, ou igual, qualidade de vida que a presente geração. Este tópico é muito versátil podendo ser analisado de variadas formas, não sendo possível usar uma referência daquilo que é sustentável ou não. A investigação inicial sobre esta temática utilizava o Produto Interno Bruto (PIB) como principal ponto de referência para a análise, mas este rapidamente demonstrou ser insatisfatório. A sua credibilidade foi desafiada pela emergência do *Genuine Progress Indicator (GPI)*, que passou a ser adotado como uma das bases para o estudo da dimensão social da sustentabilidade. Contudo, e em conformidade com as recomendações de *Murray Patterson* (citado em Almeida, 2022) tornou-se imperativo introduzir um indicador que permitisse a análise adequada das componentes naturais e ambientais do desenvolvimento. Dessa necessidade surgiu o *Index of Sustainable Economic Welfare (ISEW)* referido pelo

economista *Veiga* (2010). Esta necessidade não foi suficientemente eficaz para os estudos em causa e esta questão foi bem explicada no seguinte paragrafo: “o grande problema da abordagem ISEW que piorou no GPI, é a precificação de danos ambientais, de ganhos de lazer e do trabalho doméstico ou voluntário, por exemplo, continua a ser altamente especulativa, por mais que economistas convencionais, e alguns ecológicos, se esforcem em aperfeiçoar seus métodos de valoração.” (*Veiga, 2010, 45*).

Esta necessidade de identificar aquilo que é sustentável é um marco em qualquer área de interação com o meio ambiente, estando assim o setor da construção civil muito próximo dessa mesma realidade. Ao longo dos anos, a relação entre o Homem e os materiais foi evoluindo cada vez mais, em consequência houve um crescimento exponencial naquilo que é a maturidade e o conhecimento na área da construção civil, com a descoberta de diversas matérias como por exemplo a pele e gordura animal, as fibras vegetais e barro tornando-se umas mais valias nas construções. (Andrade e Afonso, 2009). A construção civil tem vindo a tornar-se cada vez mais relevante naquilo que é atender às necessidades básicas e imediatas do Homem sem a dita preocupação técnica que é notória nesta área. O uso de recursos naturais neste meio é ainda muito significativo, considerando que esta indústria é responsável por uma parte substancial do consumo de recursos naturais, produção de resíduos e emissões de gases de efeito estufa em escala global. Com a crescente procura deste mesmo ramo de atividade é necessário aumentar a especialização da área, mas também o rigor e a forma de como é trabalhada. A crescente urbanização foi também um dos fatores que levou a que esta área tivesse tanto relevo nos dias de hoje.

Nas últimas décadas foram criadas várias instituições e instrumentos políticos para promover esta temática, incluídos acordos ambientais multilaterais, avaliações ambientais, fundos globais, “*the High-Level Political Forum to the Sustainable Development Goals*” (SDG) ou como se referência os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), entre outras (*Haas et al. 1993; Young 2002*). Tem sido realizado todo um esforço coletivo para que consiga sempre ser salvaguardado o bem-estar e as condições ideais para se conseguir continuar a viver neste ecossistema de uma forma equilibrada. Toda a aplicabilidade das ODS implicam algumas burocracias bastante rígidas que muitos dos países não têm maneira de acompanhar devido a fatores tanto internos como externos, tornando a aplicabilidade difícil. A “*Sustainable Development*

Diplomacy” trata-se de um conjunto de abordagens de negociações acerca do tema da sustentabilidade para que se consigam suavizar essas mesmas negociações e se tornem as medidas de sustentabilidade mais agradáveis de serem aceites pelos distintos afetados. As sociedades enfrentam, desde sempre, problemas de sustentabilidade devido à utilização de recursos para diversas atividades sem qualquer gestão dos mesmos. Exemplos deste tipo de problemas são os aglomerados populacionais que dependem de abastecimentos de recursos essenciais, a criação de gado em massa, ou a não utilização de recursos naturais, que levará ao colapso dos ecossistemas. (*Diamond 2011, DiNapoli et al. 2020*).

Como refletido na figura 1, podemos considerar que a sustentabilidade assenta em três grandes pilares: a nível ambiental, social e económico. (*Browne, 2022*).

- O pilar ambiental é dado com a devida importância pelos recursos naturais existentes, variando também pela biodiversidade, para manter um ritmo de vida sustentável no planeta. O consumo do recurso não deve ser maior do que aquilo que é produzido e a exploração não deve ser maior do que a capacidade de restauro da natureza, garantindo assim que este pilar se mantém estável para atuais e futuras gerações.
- O pilar social dá uma maior ênfase à estrutura social, ao bem-estar e à harmonia existente. Retrata todas as necessidades básicas dos cidadãos e o direito que prevalece sobre cada um, seja a nível de saúde, educação e transportes.
- O pilar económico tem como base o estudo do crescimento de uma economia tendo em conta sempre o aspeto base da existência de recursos limitados para necessidades ilimitadas. O uso eficiente dos recursos tem de ser feito com extremo rigor, pois será um pilar fulcral naquilo em que se baseia a nossa sociedade e na satisfação das pessoas. (*Elliot, 2005, p. 270*)

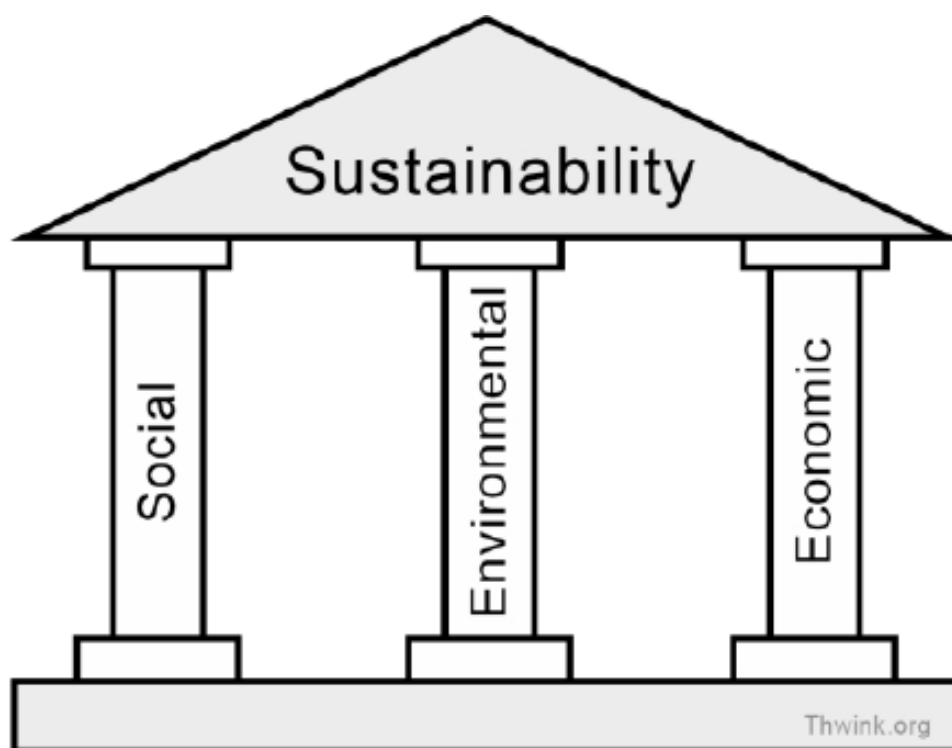


Figura 1 TRÊS PILARES FUNDAMENTAIS DA SUSTENTABILIDADE

Fonte: Browne (2022)

1.2 Aplicabilidade da sustentabilidade

Esta temática está sempre em evolução contínua e diária, com aplicabilidade em variadas áreas de atividade. Detém ainda a capacidade de se ajustar às necessidades de cada setor. Os conceitos que mais têm sido abordados são temas como: sociedade sustentável, cidades sustentáveis, desenvolvimento sustentável, energia sustentável, empresas sustentáveis, engenharia sustentável. (*Meadowcroft, 2023*)

O termo sustentabilidade é hoje muitas vezes associado ao desenvolvimento sustentável, entendido como um processo que procura conciliar o progresso social com a proteção do ambiente e o crescimento económico contínuo, garantindo que as necessidades das gerações atuais sejam satisfeitas sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Neste sentido, a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, adotada pelas Nações Unidas em 2015, representa um marco decisivo ao definir um quadro de ação global baseado nas ODS. Estes objetivos entraram em vigor em 2016, são ambiciosos e interdependentes, exigindo que sejam trabalhados de forma integrada e colaborativa por diferentes países e comunidades. Apesar de não terem sido alcançados plenamente, verificam-se progressos relevantes, sobretudo no aumento da consciencialização pública e na mobilização de diversos fatores sociais, políticos e económicos. Ainda assim, importa reconhecer que a aplicação dos ODS não pode ser entendida de forma universal, já que diferentes contextos culturais, sociais e morais influenciam a forma como cada comunidade interpreta e procura concretizar estas metas.

Uma mentalidade mais consciente leva a que a sociedade se torne igualmente consciente, entrando assim no tema da sociedade sustentável, que impõe limites naquilo que são os seus hábitos e vivências, tendo em conta os limites ecológicos. Por outro lado, também existem os mínimos a serem cumpridos e quando estes não são alcançados, alcança-se a pobreza, que numa sociedade industrial se reflete nas flutuações do ciclo económico, como o desemprego em massa durante os períodos de depressão ou recessão grave.

No processo industrial existem variadas óticas a ter em conta, uma delas toca na energia e nos gastos, os ecologistas entendem que é abordado muito a interdependência física, fluxo de energia e dinâmica populacional. A indústria ainda se encontra numa fase em que estão muito dependentes de energias fósseis, como carvão, petróleo, gás, entre outros, apesar de se saber os impactos negativos que existem no meio ambiente. Neste

ponto, existem dois tópicos a ter em consideração que seriam o uso de energias renováveis onde estas devem ser geridas de forma que exista uma conservação e que seja de uso viável a longo prazo e os recursos não renováveis devem ser geridos de forma que não ultrapassem os consumos limitados, para não causar impacto no ambiente. (Meadowcroft, 2023).

No contexto industrial, o conceito de negócio sustentável representa uma mudança de padrão. Se no passado a criação de valor se centralizava quase exclusivamente no lucro do empreendedor, hoje reconhece-se que essa visão é limitada e incompleta. A sociedade contemporânea entende que o verdadeiro valor de uma empresa reside na sua capacidade de gerar impactos positivos de forma integrada, relacionando não apenas os fluxos financeiros, mas também os sociais e ambientais e todos os fatores em seu redor. Neste cenário, a atenção dedicada às questões ambientais tornou-se um fator diferenciador no mercado, influenciando a perceção pública e a competitividade das organizações. Como resultado, os líderes empresariais enfrentam uma pressão crescente por parte da sociedade e reconhecem que a prosperidade financeira a longo prazo está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento sustentável, o que conduz a benefícios simultâneos para as organizações e para o ambiente. (*"Sustainable Business Models," s.d*)

Esta visão pode ser sustentada com exemplos práticos de empresas que optaram por métodos sustentáveis e que detêm grandes nomes no mercado, desses tais como, a *Tesla*, que teve grandes investimentos em veículos elétricos e energia solar que todo o seu processo foi nessa ótica da inovação sustentável, reduzindo assim um dos pilares abordados acima acerca da dependência de combustíveis fósseis (Maradin, Malnar, & Kaštelan, 2022). A *Unilever* também teve a sua prática sustentável, que foi o “Plano de Vida Sustentável”, que reduziu impacto ambiental e se propôs a melhorar as condições de vida de milhões de pessoas, estando este ponto mais ligado a Responsabilidade Social Corporativa. (Unilever, 2020)

1.3 Desafios e Benefícios na sustentabilidade

Para *Sadiku, Adekunle e Musa* (2024, 3), “a sustentabilidade é apresentada como uma alternativa aos comportamentos de curto prazo, comportamentos considerados míopes e esbanjadores. A sustentabilidade pode servir como um padrão em relação ao qual as instituições existentes devem ser julgadas e como um objetivo para o qual a sociedade deve caminhar. As pessoas estão a tornar-se mais críticas em relação ao impacto das empresas no ambiente global. A adoção de um modelo empresarial sustentável ajuda a criar uma imagem de marca positiva. Embora haja alguns custos iniciais envolvidos, estes serão rapidamente recuperados”.

Dentro do que são os desafios da sustentabilidade referidos por *Sadiku et al.* (2024), este defende que existe uma contradição entre o nosso desejo de uma vida melhor e a nossa preocupação com o que isso pode causar ao ambiente. A controvérsia sobre a substituíbilidade do capital natural e do capital humano tem dividido os defensores da sustentabilidade fraca e forte. Para alguns ambientalistas, a verdadeira sustentabilidade só é possível em comunidades de pequena escala, onde os seres humanos podem viver em estreito contacto com os processos naturais. Outros ambientalistas aceitam uma civilização pós-industrial de alta tecnologia, sendo que para eles também existe uma rutura clara nas práticas económicas e nas estruturas de poder existentes. Muitos economistas acreditam que podemos manter o consumo atual e que a inovação tecnológica irá satisfazer as necessidades das gerações futuras. No entanto, outros economistas acreditam que o capital criado e o capital natural são bens complementares; à medida que consumirmos mais capital criado, teremos também de consumir mais capital natural. Citando *Sadiku, Adekunle e Musa* (2024, 3): “Nós compreendemos que não podemos ter o nosso bolo e comê-lo também.”

1.4 Integrar a sustentabilidade nas práticas empresariais

As organizações estão a ser pressionadas cada vez mais a integrar as expectativas da sociedade nas suas estratégias de negócio para dar respostas aos consumidores, colaboradores e outras partes interessadas, enquanto se exploram oportunidades para criar vantagens competitivas. (*Bielak, Bonini, & Oppenheim, 2007*) (*Bonini, Mendonça, & Oppenheim, 2006*)

Existem algumas referências que se realizam sobre estas temáticas que se baseiam no futuro, em perspetivas de longo prazo, mas sabendo que existe uma incerteza no futuro, as previsões poderão sair desviadas.

Alguns estudos indicam que 50% das falhas na entidade surgem com uso de estratégias erradas, devido à grande instabilidade dos mercados com maior poder económico e influência, que provocam essas mesmas oscilações. Ao longo dos anos, foram surgindo várias abordagens para resolver fracassos estratégicos, onde as entidades formularam diversas soluções de forma a não afetar os recursos e garantir maiores hipóteses de sucesso para as gerações futuras. (*Misra, 2018*)

A sustentabilidade deteve várias fases até chegar ao que hoje se vê no tecido empresarial, começando numa primeira fase com alguns fatores dominantes naquilo que seria a forma correta de abordar esta temática. Temos fatores distintos que podem ser classificados como: fatores coercivos, como exemplo os regulamentos nacionais e internacionais e os tribunais; fatores de mercado, que se representam por *stakeholders*; e fatores sociais, como as ONG's, grupos ativistas, imprensa, instituições, universidades e organizações religiosas. (*Hoffman, 2000*) Embora as empresas sejam constantemente pressionadas nos aspetos já abordados anteriormente, cabe à empresa ter o poder estratégico para se posicionar no mercado de modo a obter: eficiência operacional, investimento interno, captar a atenção dos investidores, planeamento estratégico e crescimento no mercado.

A pressão exercida pelas diferentes entidades sobre as empresas em matéria de sustentabilidade varia significativamente consoante o setor de atividade. Um exemplo ilustrativo é o das empresas de seguros, onde a sustentabilidade pode assumir múltiplas funções estratégicas.

Quando a pressão resulta de questões ambientais, a sustentabilidade é enquadrada como um papel importante na gestão de riscos. Se, por outro lado, a pressão advém da concorrência, torna-se uma linha orientadora para a estratégia. No caso de bancos e investidores, as práticas sustentáveis influenciam diretamente a captação de capital e o custo de financiamento. Já perante os consumidores, a sustentabilidade converte-se numa resposta à procura de mercado.

Esta multiplicidade de interpretações e exigências, que variam consoante o setor em que a empresa atua e aquele que pretende alcançar, leva muitas organizações a adotar uma posição neutra, permitindo assim à entidade escolher qualquer estratégia que mais se

adeque. Esta postura permite-lhes ajustar o seu posicionamento de forma flexível, reagindo às pressões externas de acordo com aquilo que lhes pareça mais vantajoso em cada momento.

1.5 Transformação do negócio

Devido aos danos instaurados no nosso meio ambiente ao longo dos anos, formando-se problemas como alterações climáticas, perda de biodiversidade e ciclo do ozono, entre outros, que têm vindo a causar pressão nas instituições de mercado. Felizmente o mercado é bastante flexível nesse aspeto, podendo adaptar-se ao que o ser humano e a sociedade necessita. Citando as palavras do *Chief Executive Officer (CEO) Paul Polman*, “Estamos a entrar num período histórico muito interessante, em que o mundo empresarial responsável está a correr à frente dos políticos e a assumir um papel mais amplo para ‘servir a sociedade’. Este novo papel conduz-nos a um novo modelo de sustentabilidade empresarial.” (Polman, citado em Hoffman, 2018, p. 36).

Os *CEO's* das empresas têm um papel fundamental a desempenhar para facilitar esta transição. Em vez de aceitarem as regras do mercado como dadas, devem alterá-las para incorporar os indicadores-chave de desempenho (KPI) do planeta. Os KPI surgiram como ferramentas essenciais para medir e gerir o desempenho das organizações de serviços por todo o mundo. Por exemplo, para dar a volta ao KPI das alterações climáticas, o mercado deve tornar-se neutro em termos de carbono e, eventualmente, tornar-se negativo em carbono. Ainda não sabemos como fazer isso, mas sabemos que não pode ser feito apenas por uma empresa ou um produto. É necessária uma mudança no mercado global. (Ehrenfeld & Hoffman, 2013)

1.6 Estratégias empresariais sistémicas

Para que exista mudança nas estratégias empresariais é necessário entender as fases inerentes a este aspeto. Numa primeira fase a entidade repensa nas suas estratégias comerciais a desempenhar dentro do modelo de negócio, já planeado anteriormente, mas onde seja possível intervir com medidas mais sustentáveis. Uma segunda fase seria a análise das ações a tomar e ter em conta os aspetos de como a empresa se iria adaptar a essa nova realidade, com a necessidade de interiorizar abordagens como as operações, parcerias, envolvimento do governo e transparência.

A atual transformação do mercado impõe a otimização da logística da cadeia de abastecimento como uma obrigação estratégica, visando a mitigação de riscos multifacetados. Estes incluem, nomeadamente, as interrupções operacionais decorrentes do reaparecimento de eventos meteorológicos mais extremos, diretamente imputáveis às alterações climáticas; a incerteza inerente à disponibilidade e à acentuada volatilidade dos preços dos recursos no presente e no futuro; o impacto da aceleração das emissões poluentes e as subsequentes preocupações com a saúde pública e a degradação ambiental; e, ainda, a necessidade de garantir a resiliência futura e a sustentabilidade das estruturas empresariais e da sociedade civil. Estes riscos afetam diretamente o dia-dia da entidade, alterando fatores como custos de produção, disponibilidade de matéria-prima, menor controlo no planeamento e nos desvios. Por exemplo, a Nestlé, a *Coca-Cola*, a *Cargill* e a *General Mills* enfrentaram ameaças às cadeias de abastecimento devido à diminuição da disponibilidade de água, um recurso outrora abundante e atualmente mais escasso devido às alterações climáticas e ao consumo excessivo.

Para uma melhor gestão dos sistemas operacionais, as empresas optam por gerir a utilização de matérias e a sua vida útil. A utilização de métodos lineares pelas empresas que passam essencialmente pela reposição do artigo quando este chega ao seu fim de vida, ao invés de haver uma tentativa de recuperação ou aproveitamento do mesmo, revelam-se menos sustentáveis. Nesta perspetiva, o aproveitamento ou até mesmo a recuperação total dos artigos pode prolongar o seu tempo de vida útil, poupando assim energia e recursos. *Ricoh*, empresa do setor industrial e de consumo, reconhece que até 2050 poderá existir escassez de várias matérias-primas a preços acessíveis para sustentar a sua atividade produtiva. Perante este cenário, a organização tem vindo a repensar o seu modelo de negócio, incorporando a análise do ciclo de vida como ferramenta de apoio à decisão. Nesse âmbito, definiu-se um conjunto de “Soluções Inteligentes de Recursos”, que abrangem desde o design e fabrico de produtos até à sua reutilização, recolha, manutenção e recuperação de materiais. Individualmente procura influenciar o ecossistema em que opera, apoiando os clientes na redução do consumo energético, da pegada de carbono e da utilização de matérias-primas novas, enquanto amplia as suas próprias oportunidades de inovação em produtos, processos de reciclagem e novos modelos de conceção. Os objetivos da *Ricoh* incluem a redução da utilização de recursos novos em 25% até 2020 e 87,5% até 2050. Ao adotar o conceito da economia circular,

Ricoh pretende alcançar objetivos de eficiência incremental para um "impacto líquido zero" mais ambicioso. (Yosie, 2017).

Novas parcerias

Para além das cadeias de fornecimento habituais realizadas entre empresas, como os fluxos de mercadorias, é necessário a procura de novos apoios e maneiras de mudar o mercado. Esta mudança seria protagonizada pelos patrocinadores, incluindo não só o governo, mas também as ONG's, sendo que estas empresas não têm tanta relevância neste âmbito de atividade. Por exemplo, a *Ford Motor Company* ilustra bem esta abordagem, ao intensificar o seu investimento em investigação e desenvolvimento em motorizações híbridas e elétricas. Assim, a empresa reconheceu uma oportunidade mais vasta de se posicionar face a um estilo de vida globalmente mais eletrificado. Em parceria com entidades como a *Infineon*, *SunPower*, *Whirlpool* e *Eaton*, a *Ford* concebeu o programa *MyEnergi Lifestyle*. Esta iniciativa sistémica procura integrar veículos elétricos/híbridos, sistemas de energia solar, eletrodomésticos de elevada eficiência energética e o próprio design das habitações para minimizar a pegada de carbono total do consumidor. (Hoffman, 2018)

Transparência

Para existir confiança no mercado é necessário que este seja transparente nas ideias que transmite e implementa. As entidades empresariais têm cada vez mais influência nas sociedades dando maior ênfase na parte política à qual se relacionam, deixando os cidadãos inquietos e receosos acerca do futuro. A existência de mecanismos sólidos de comunicação ajuda nesse aspeto, transparecendo assim uma ideia mais fidedigna e com o intuito de acalmar as sociedades mais propícias à ocorrência de más condutas. Entre os mecanismos de transparência, podem ser incluídas as sanções e as práticas de responsabilidade civil. (Hoffman, 2018)

2. Entidade Acolhedora

O presente capítulo dedica-se a contextualizar o ambiente institucional e operacional que serviu de palco para o desenvolvimento da investigação e do projeto de intervenção.

A empresa escolhida para a realização deste estágio é a RUBI Portugal, uma empresa consolidada no setor de consultoria e serviços empresariais. A relevância da RUBI para os objetivos deste relatório reside no seu *core business* multidisciplinar, que abrange setores de contabilidade, fiscalidade e de sustentabilidade.

2.1 Apresentação da entidade

A RUBI surgiu como uma das maiores marcas do grupo empresarial *GERMANS BOADA, SA. (GBSA)*, onde se deu uma grande evolução. No ganho de relevância de pedras como o mármore, a *GERMANS* viu uma oportunidade de negócio em grande evolução. A maior desvantagem dos profissionais da área seria então não haver utensílios específicos para trabalhar este tipo de material, o mosaico hidráulico. *Sr. Joan Boada Sucarrats* surgiu com uma técnica de corte “um mecanismo para corte de mosaicos, e peças cerâmicas em geral”, que logo foi patenteada no ano de 1951. Junto com o seu irmão, fabricaram então cerca de 25 unidades do produto, todos eles feitos de forma artesanal, junto de um dos cómodos subterrâneos de sua casa em *Sant Magí*, no município barcelonês de RUBI.

Composta estas primeiras unidades, começou então a era de evolução e aprimoramento deste tipo de máquinas e utensílios de apoio a esta mesma área. De 14 de março a 15 de abril de 1953, aconteceu em Barcelona a 1ª Exposição Nacional de Invenções, organizada pela Associação Espanhola de Inventores, onde os irmãos Boada foram galardoados com o Diploma de Honra e a Medalha de Ouro, ganhando assim reconhecimento e propagaram o seu produto para os interessados na área de atuação do produto.

Com a entrada de *Sr. Miquel Escayol*, em 1969, nasceu uma nova empresa: “*HERMANOS BOADA, SA*”. Com grandes evoluções vêm grandes responsabilidades, surgindo assim maiores desafios e a necessidade de criação de uma base financeira sólida, que conseguisse suportar toda esta expansão garantisse o cumprimento de todos os compromissos.

A publicidade e a maneira como expunham o nome da empresa em feiras foi essencial para o seu crescimento. Em abril de 1988 houve a mudança de “*Hermanos Boada SA*” para “*Germans Boada SA*”. A expansão começa a tornar-se cada vez mais essencial, tendo em 1990 sido inauguradas as novas instalações de *Can Rosés, Rubi*.

A expansão deu continuidade para a França, USA, Itália, México, etc. Em 1997 foram mandados construir novos armazéns numa visão estratégica de logística para distribuir e expedir de forma mais eficiente os produtos, tanto a nível nacional como internacional. Com a entrada dos anos 2000 o grupo teve algumas mudanças as quais se refletiram no órgão de gestão da entidade, assumindo assim a presidência a senhora *Rosa María Boada* como reflexo da sucessão progressiva de comando, a fim de manter de perto os valores e a cultura empresarial que prevaleceram no *GBSA* desde a sua criação. Os Srs. *Boada* ocupariam as posições de Presidentes Honorários.

Começou-se a apostar mais na parte comercial da entidade, abrindo assim em 2002 escritórios em Madrid para esse mesmo efeito. Foi construído um novo centro logístico que se tornou um ponto de referência para o grupo, com mais de 45.000 m².

Para fazer face às exigências do mercado ocidental, surgiu a necessidade de criar uma fábrica em Suzhou, na China, constituindo assim um pilar naquilo que é a nossa interação com esse mercado e visão da concorrência no local mencionado. A estratégia obedeceu à visão de fazer face ao grande crescimento desta região em termos de infraestruturas, de habitação, permitindo-lhe competir com uma estratégia agressiva de custos, sem prejudicar a qualidade que a distingue há tanto tempo, e em tantos locais, em cada uma de suas ferramentas.

Inovação e melhoramento dos produtos são um dos pontos salientes para o crescimento de uma empresa, sendo a RUBI uma empresa que demonstrou, e continua, a demonstrar a sua diferença perante a concorrência.

Um marco importante nesta mesma ótica foi em 2008 com a criação de um Centro de Investigação e Desenvolvimento que teve o intuito de aumentar as capacidades de criatividade para obter vantagens competitivas através da inovação, concentrando os diferentes laboratórios envolvidos num único centro.

Após 23 anos de liderança, o órgão de gestão teve algumas alterações, em que foram atribuídas responsabilidades à Equipa de Gestão de primeiro nível. Desde o início de 2011, os diretores das áreas Financeira, Marketing, Operações, P&D&I e Comercial

assumiram a responsabilidade de direcionar e fazer crescer a empresa e o resultado financeiro num ambiente económico muito desfavorável e turbulento. Em 2012 a presidência do conselho de administração nomeou *Sr. Pere Boada* como dirigente máximo da empresa. Mais tarde, algumas filiais começaram a aderir a políticas expansionistas, tais como a RUBI Colômbia, em 2014, RUBI Canadá e a RUBI México. Em busca de excelência e qualidade, o Instituto Europeu de Patentes (EPO) com sede em Munique emitiu um relatório anual que coloca a alemã *Boada S.A.* no 4º lugar entre as empresas catalãs com mais patentes registadas, atrás apenas dos Laboratórios Esteve, da Universidade Autónoma de Barcelona.

Graças a esta evolução, a *Germans Boada SA* confirma o seu compromisso com a inovação em tecnologia e design, sempre na vanguarda, além do reconhecimento global, reiterando o seu compromisso em fornecer as ferramentas mais sofisticadas, eficazes e duráveis no setor da construção.

2.2 Sustentabilidade e a RUBI

Naquilo que é o panorama atual, a integração de princípios de sustentabilidade deixou de ser uma opção para se tornar um objetivo estratégico necessário, mesmo em setores tradicionalmente associados à construção, como o da indústria de ferramentas e equipamentos especializados. A *RUBI Group* reflete esta tendência através do seu forte compromisso de responsabilidade social corporativa.

A *GBSA*, por meio das suas marcas, leva em consideração critérios de sustentabilidade e de baixo impacto para o meio ambiente. Fruto desta cultura de desenvolvimento, os produtos RUBI respeitam muito a natureza e os seus componentes são facilmente recicláveis ou reutilizáveis, conforme certificado por diversas entidades das quais o grupo é membro. Pretende-se dar continuidade a esta linha de responsabilidade ecológica através de todos os processos internos, apoiados numa cultura empresarial consciente. Tendo em conta a necessidade de aprendizagem contínua exigida pelos utilizadores finais, estudantes, clientes e pessoal interno, a *RUBI Group* atribuiu ao Departamento de Formação de Produto a tarefa de lançar a Academia RUBI a nível mundial em 2023. Esta academia é um espaço pensado para transmitir conhecimentos, truques, conselhos e boas práticas no mundo da cerâmica, tendo sempre o utilizador como eixo central.

Tipos de produtos

Como já dito anteriormente, a RUBI é uma empresa que se especializou ao longo dos anos na procura da excelência naquilo que é o corte, assentamento, manutenção e limpeza de ladrilhos cerâmicos.

Naquilo que é a gama de equipamentos que a RUBI dispõe, aborda então as seguintes áreas:

- Cortador manual de cerâmica
- Sistema de lajes, corte e manuseio de grandes formatos
- Corte elétrico de cerâmica
- Disco diamante
- Perfuração
- Desbaste e polimento
- Misturado
- Ferramentas para colocação e acabamento de cerâmica
- Acessórios para colocação e acabamento de cerâmica
- Produtos de borracha e plástico para construção
- Equipamentos de segurança

Fase de instalação e limpeza das máquinas

1. Preparação
2. Preparação do suporte
3. Disposição da instalação
4. Colocação
5. Corte e perfuração
6. Instalação
7. Rejuntamento
8. Limpeza

2.3 Plano de ação de sustentabilidade da RUBI Group

O intuito deste tópico passa pela exposição detalhada de todo o plano de sustentabilidade criado pela RUBI Group, desde o ano de 2024, até ao fim do seu plano em 2027. Durante todo este tema irão ser abordadas várias temáticas de teor comparativo entre aquilo que a entidade produziu e as ODS definidas pela União Europeia e as respetivas *GRI's*. De forma mais extensa, será descrito todo o plano de ação, juntamente com algumas opiniões pessoais sobre o âmbito deste mesmo estudo e algumas dicas de aplicabilidade prática a pensar-se num futuro. Concluir-se-á o estudo do tema com uma reflexão acerca de tudo o que foi analisado e referido durante a sua exposição. Enquadramento das ODS

Commitment

A RUBI Group trabalha com um modelo de desenvolvimento sustentável, respeitador do ambiente e que prioriza igualdade de oportunidades. A estratégia de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) abrange todas as três áreas da sustentabilidade: social, ambiental e económica. Portanto, baseia-se em 8 dos 17 ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 2015-2030) das Nações Unidas, que por sua vez correspondem ao propósito corporativo.

Better Professionals Better Places

Para garantir o bem-estar das pessoas no centro, os espaços devem ser seguros, confortáveis e agradáveis. No intuito de mudança do futuro, criarão melhores profissionais, melhores lugares e consequentemente mundo melhor.

Saúde e bem-estar

A saúde e o bem-estar são uma prioridade para a RUBI: tanto dos colaboradores como da sociedade em geral. Por isso, desenhou-se produtos responsáveis pela saúde dos instaladores, promovemos dias saudáveis e atividades nos diferentes centros de trabalho e estabelece-se alianças com entidades e centros de pesquisa.

Educação de qualidade

Um dos pilares-chave da estratégia de RSC é promover a educação e formação. Neste sentido, a partir da RUBI Group, colabora-se com diferentes centros de formação

profissional para dar visibilidade ao setor da construção e, mais especificamente, à colocação de azulejos. Para uma maior importância acerca deste ponto, a RUBI Portugal realiza uma nova parceria com a Universidade de Coimbra onde procura desenvolvimento de estudos académicos e análises de casos relacionados com tendências empresariais e estratégias de gestão, novas oportunidades para a RUBI contribuir para a investigação e inovação em colaboração com especialistas universitários e programas de formação personalizados concebidos para melhorar as competências e conhecimentos dos colaboradores.

Igualdade de género

A RUBI Group, manifesta um profundo compromisso com a igualdade de género, evidenciando assim a implementação de uma Comissão e um plano de igualdade, complementados por um guia de comunicação que garante o uso de linguagem inclusiva. Existe uma responsabilização também a tornar visível a atividade das mulheres no mundo da construção e a trabalhar para garantir que o género não seja uma barreira para fazer parte dele. No que toca à subsidiária RUBI Portugal, a composição da força de trabalho reflete essa paridade onde o quadro do pessoal apresenta uma distribuição de 54% para os homens e 46% para as mulheres, percentagens representativas de cada género. Mesmo perante o crescimento gradual do número total de colaboradores, esta proporção mantém-se consistentemente dentro dos parâmetros estabelecidos pela política de igualdade da empresa. De forma específica, numa amostra de 13 colaboradores, 7 são do género masculino e 6 são do género feminino.

Trabalho decente e crescimento económico

De 2020 a 2022, a RUBI Group criou 14% mais empregos, impulsionando um crescimento económico inclusivo e sustentável. Além disso, encontram-se imersos num processo de remodelação de quase todos os centros onde estão presentes, apostando assim em espaços que incentivem o trabalho digno.

Redução e desigualdades

O compromisso com a redução das desigualdades está presente no trabalho diário de vários centros da RUBI em todo o mundo. A colaboração com entidades locais,

promovendo diferentes ações sociais, como recolhas de alimentos e brinquedos, doações de material RUBI, entre outros.

Cidades e comunidades sustentáveis

Diretamente ligados ao propósito, a RUBI colabora ativamente há 10 anos com a Fundação *Vicente Ferrer*, promovendo várias iniciativas através das quais a criação de habitações na área de *Ramasagaram*, em *Anantapur*, na Índia.

Ação pelo clima

O dia-a-dia da RUBI Group está comprometido com a luta contra as alterações climáticas. Exemplos disso são o sistema de reciclagem presente em todos os centros RUBI, a frota de carros corporativos elétricos ou os eventos organizados a favor do ambiente.

Parecerias e objetivos

Da RUBI, promove-se diferentes alianças com associações locais e ONG's internacionais, colaborando ativamente também com entidades do setor da construção, com o objetivo de ativar o propósito corporativo e impactar positivamente a sustentabilidade económica, social e ambiental.

2.3.1 Equipa e cronograma do plano em alinhamento com as ODS's

A sustentabilidade tornou-se uma prioridade para as empresas dos vários setores, não apenas como respostas às crescentes exigências regulatórias e sociais, mas também se tornou uma oportunidade estratégica e inovadora na criação de valor de forma responsável. Sendo a empresa RUBI uma multinacional, presente em variados países e que é apresentada como uma empresa líder global em produção e distribuição de empresa de máquinas de corte de cerâmicas, reconhece assim a sua importância de integrar e a necessidade de adaptação a estes novos temas. Os planos de ação da empresa refletem o seu compromisso com a redução do impacto ambiental, a melhoria contínua dos processos e a promoção de um ambiente de trabalho seguro e inclusivo.

Num passado a RUBI não apresentava planos concretos e diferenciadores para o mercado atual, mas nos últimos dois anos (2024/2025), a mesma começou a criar e a planear todo o seu processo para os próximos anos. Desde então, um dos primeiros passos para que isso se tornasse uma realidade foi a criação de uma equipa interna, onde pudessem ser discutidos estes mesmos temas e onde o único foco seria o crescimento saudável e sustentável.

A equipa atual é composta por doze membros dos variados departamentos existentes, tendo assim uma abrangência de setores onde os mesmos possam discutir acerca dos diversos setores e o que melhorar em cada um deles. Deste modo, a entidade consegue trabalhar num todo, representando uma evolução do trabalho sustentável.

Na figura 2 são apresentados todos os integrantes atuais do grupo de sustentabilidade, o qual é denominada de “*ESG CREW*”. Dentro deste projeto, houve todo um planeamento para que houvesse um impacto real acerca daquilo que é o tópico abordado.

Para uma melhor perceção de todo o processo evolutivo, a equipa responsável pela temática da sustentabilidade, decidiu por meio de um cronograma espelhar todo o processo a ser realizado nos próximos anos, no caso de 2024 a 2027, iniciando assim uma fase de planeamento.

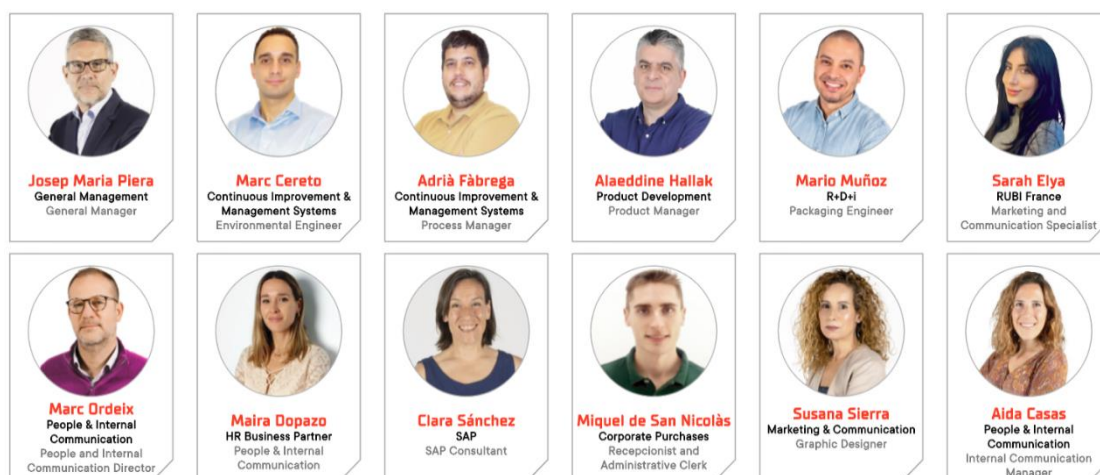


Figura 2 ESG CREW

Fonte: Documento interno da empresa RUBI

O cronograma de ações delineado pela RUBI Group para a implementação de práticas ESG cobre um período de cinco trimestres, iniciando-se no quarto trimestre de 2023 e estendendo-se até ao final de 2024. A sequência de iniciativas reflete uma abordagem faseada e estruturada, que pode ser segmentada como representado na figura 3:

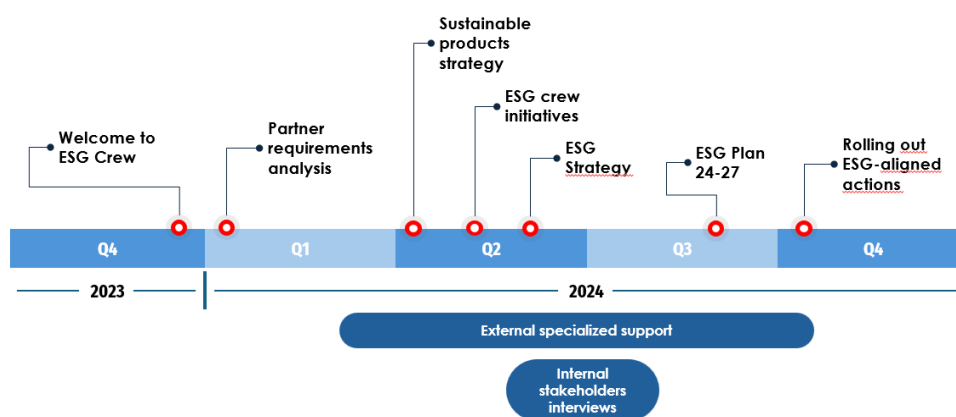


Figura 3 CRONOGRAMA ESG CREW

Fonte: Documento interno da empresa RUBI

2.3.2 Cronograma do plano de sustentabilidade

O presente tópico dedica-se à análise e descrição da estrutura temporal delineada pela empresa para a implementação da sua estratégia de sustentabilidade, designada *ESG CREW*. O Cronograma (Figura 3) é um instrumento de gestão fundamental que estabelece as diversas fases, os marcos temporais e as atividades-chave para a concretização do Plano *ESG (Environmental, Social, and Governance) 2024-2027*.

O plano teve o seu início formal no quarto trimestre de 2023 com a fase de “*Welcome to ESG CREW*”, prosseguindo com a análise dos requisitos dos parceiros no primeiro trimestre de 2024. O período subsequente, compreendido entre o segundo e o terceiro trimestre de 2024, constitui a fase de definição estratégica, englobando a formulação da estratégia de produtos sustentáveis, o desenvolvimento das iniciativas *ESG CREW* e a elaboração da estratégia *ESG* final. É crucial notar que este período é suportado por um apoio especializado externo e pela realização de entrevistas com *stakeholders* internos. A fase final, prevista para o final de 2024, consiste no lançamento e implementação das ações alinhadas com os princípios *ESG*, dando início à execução do Plano *ESG 24-27*.

A correta observação deste cronograma é vital para garantir a transição da empresa para um modelo de negócio mais sustentável e socialmente responsável. Analisando agora de forma mais pormenorizada a figura 3:

Quatro trimestre de 2023

- Estruturação e implementação da *ESG CREW*: uma fase de primeira instância onde visa a integrar e mobilizar uma equipa interna unicamente dedica às questões *ESG*, promovendo uma cultura de sustentabilidade desde o interior da organização para as restantes filiais.

Primeiro trimestre de 2024

- Análise de requisitos necessários para o andamento do projeto: o foco desta etapa seria analisar as exigências dos parceiros comerciais, garantindo assim compromisso para com as práticas sustentáveis para que as mesmas estivessem alinhadas com a cadeia de valores e expectativas criadas pelos mesmos nas suas óticas externas. Esta etapa teve como propósito o crescimento e evolução exponencial de toda a sua cadeia.

Segundo trimestre de 2024

- Estratégia de produtos sustentáveis: existe a necessidade de implementação de estratégias que auxiliem o desenvolvimento e promoção de produtos sustentáveis, reforçando a responsabilidade ambiental.
- Iniciativas da equipa: implementação de iniciativas concretas conduzidas pela equipa *ESG*, para um melhor enquadramento dos principais produtos a serem alterados e implementados nos períodos seguintes.
- Estratégia da equipa: elaboração da estratégia *ESG* que irá orientar as políticas e ações da empresa a médio e longo prazo.

Terceiro trimestre de 2024

- Planeamento estratégico dos anos seguintes após a criação da mesma desde 2024 a 2027, tendo em conta as ODS existentes, juntamente com a formulação de um

plano sólido e estratégico para a consolidação de metas claras a garantir a continuidade e coerência das iniciativas.

Quarto Trimestre de 2024

- Tendo em conta o conceito designado por *Rolling Forecast*, propõe-se alinhar este projeto com o último trimestre de 2024, período em que a equipa se reunirá com o intuito de consolidar todas as práticas implementadas ao longo do ano. Pretende-se, assim, proceder à revisão de eventuais desvios face ao que foi projetado para esse período e, considerando os demais parâmetros, realizar uma análise global das oportunidades de melhoria para os anos subseqüentes.

2.3.3 Análise e desenvolvimento do plano de sustentabilidade

A primeira fase, foi descrita como uma fase de alinhamento de ideias e diagnóstico inicial para compor todo este projeto, sendo a primeira fase no Q4 de 2023 e no Q1 de 2024, onde se planeou a integração da *ESG Crew* na entidade e realizou-se uma análise de requisitos que constituíram assim as bases fundamentais para a construção de uma estratégia sustentável. Esta fase permitiu identificar erros e lacunas existentes nas fases iniciais do projeto, sendo os erros mais predominantes nesta etapa, existindo assim a necessidade de os corrigir. A criação de uma base sólida para as próximas etapas é um outro pilar fundamental.

Planeamento estratégico e definições de metas

Um planeamento prévio com objetivos bem delineados e definidos no cronograma demonstra o empenho da entidade *RUBI Group* face ao ambiente e a toda a questão da sustentabilidade. A prioridade dada à estratégia de produtos sustentáveis e às iniciativas internas realça a importância de inovar nos processos e produtos, contribuindo para a competitividade e para a redução do impacto ambiental.

Implementação e execução

A fase final da projeção dos objetivos definidos no cronograma (Fig n. °3), antes da transição para a parte prática, traduz-se no planeamento em ações concretas, evidenciando a capacidade da empresa para operacionalizar as suas intenções

estratégicas. O foco no lançamento de ações alinhadas com *ESG* reforça o papel das práticas sustentáveis como parte integrante da cultura organizacional.

Estratégia *ESG*

No desenvolvimento da estratégia *ESG* é sabido que o contexto empresarial está cada vez mais exigente no que toca às matérias relacionadas com o meio ambiente. O ambiente social e as éticas defendidas dentro do tópico da sustentabilidade deixaram de ser algo opcional para as empresas e tornou-se algo imprescindível para a sua atividade. A crescente pressão por parte dos consumidores, reguladores e investidores da sociedade tem levado as organizações a repensar este tópico e a reestruturar todo o seu modelo de negócio, bem como as suas decisões. Devido ao reconhecimento internacional e pela sua atuação no setor das ferramentas de cortes de cerâmica, as estratégias a adotar e a consolidar têm sido cada vez mais pensadas, refletindo-se no seu compromisso e pensando cada vez mais nas ODS. A empresa pretende assim garantir um crescimento responsável, equilibrado e resiliente. A figura Nº 4 destaca o domínio das ODS e as principais zonas de atuação em que a *RUBI Group* pretende atuar nos anos subsequentes, tais como o ambiente, a área social e a governação.

Nesta dimensão da análise, o foco é direcionado para o *Environment*, onde a *RUBI Group* estabelece prioridade em três temáticas diferentes, sendo elas as alterações climáticas, o produto sustentável e o impacto ambiental.

Relativamente às alterações climáticas, o foco primordial será na minimização da poluição e do consumo de plástico. Este objetivo será alcançado através da implementação de modificações estratégicas nas embalagens dos seus produtos.

Na vertente do produto sustentável, aprofunda-se o tópico em todo o processo de embalamento e no uso de plásticos nas suas matérias.

Por fim, o impacto ambiental será objeto de uma avaliação de controlo mais detalhada, a ser desenvolvida subsequentemente. Esta avaliação permitirá mensurar e monitorizar os impactos ambientais diretos e indiretos, gerados por cada filial e pela própria empresa-mãe.

Assim, considerando o exposto, na dimensão do Ambiente podemos alinhar com três ODS's:

- ODS 9: Indústria, inovação e infraestruturas
- ODS 12: Produção e consumo sustentáveis
- ODS 13: Ação climática

No âmbito *Social* a atenção centra-se predominantemente nas pessoas, tanto no interior como no exterior da organização, sublinhando a relevância do capital humano e das dinâmicas relacionais entre os colaboradores da entidade. Este eixo destaca a importância das interações interpessoais, da cooperação e do bem-estar dos trabalhadores, reconhecendo que o desenvolvimento sustentável das organizações depende, em larga medida, da valorização e do fortalecimento das relações humanas.

Devemos incluir na abordagem deste tema os seguintes pilares: diversidade, equidade e inclusão, direitos humanos, responsabilidade afetiva, bem-estar e segurança no trabalho e a saúde dos colaboradores. Não devemos também deixar de lado tudo aquilo que é a relação entre a empresa e a comunidade exterior, não só com os nossos clientes e fornecedores, mas também com toda a pegada ecológica que influenciará a restante comunidade.

As ODS's que estão alinhadas dentro deste tópico são:

- ODS 3: Saúde e bem-estar
- ODS 5: Igualdade de género
- ODS 10: Redução das desigualdades

Em jeito de conclusão, irá ser abordado a parte relacionada com a *Governance*, não deixando de dar ênfase à mesma pois esta foca-se naquilo que é a integridade da organização e a eficiência dos processos de decisão e controlo. Esta detém certas e determinadas prioridades e competências, tais como a transparência, comunicação, ética e a gestão responsável, não só da cadeia de funcionamento, mas também dos recursos e dos riscos.

As ODS's que estão mais relacionadas com este tópico são:

- ODS 4: Educação de qualidade
- ODS 16: Paz, justiça e instituições eficazes
- ODS 17: Parcerias para a implementação dos objetivos

2.3.4 Integração e Interdependência dos Pilares

A imagem explicativa a seguir apresentada (Fig. n.º4) ilustra a interligação existente entre os três grandes pilares do modelo *ESG* (*Environmental, Social e Governance*), evidenciando a existência de uma estrutura integrada e sistemática no âmbito da sustentabilidade. Esta não deve ser abordada de forma isolada ou segmentada, mas sim compreendida como um conceito coeso, no qual cada dimensão e cada elemento desempenham um papel fundamental na sua concretização. A interdependência entre os diferentes tópicos anteriormente discutidos revela-se como uma dependência saudável e necessária, na medida em que permite que cada dimensão complemente e fortaleça as demais, garantindo um desenvolvimento equilibrado e harmonioso. Esta perspetiva reforça, assim, a importância de uma abordagem transversal e integrada da sustentabilidade, orientada para a criação de valor sustentável em todas as áreas da organização.

A apresentação gráfica apresentada pela *RUBI Group* revela uma clara maturidade naquilo que é a abordagem sustentável e traça objetivos coesos e lineares, tendo em conta os objetivos globais mencionados pela ONU, com foco em fatores tanto internos como externos. Este modelo pode servir de exemplo para outras empresas dentro do mesmo contexto empresarial.

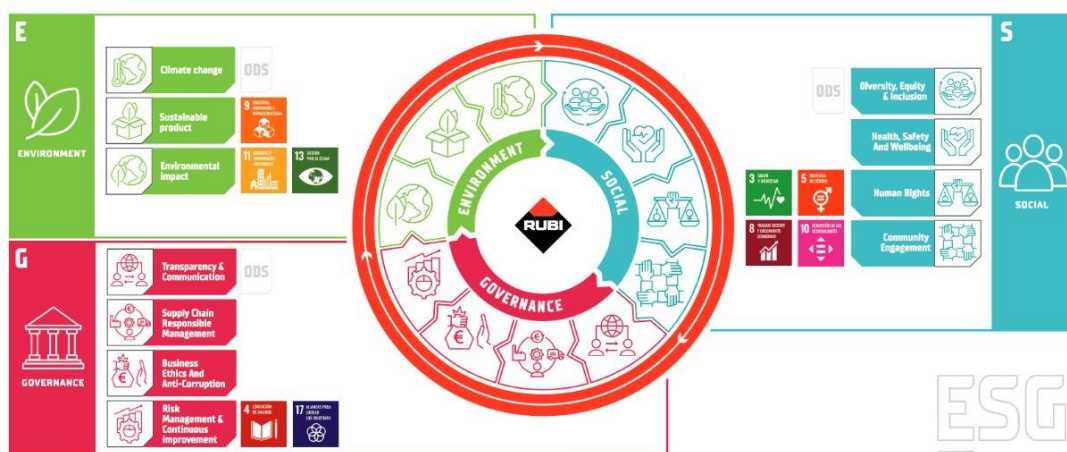


Figura 4 ESG PLAN RUBI

Fonte: Documento interno da empresa RUBI

2.3.5 Plano estratégico: 2024-2027

Considerando os tópicos de sustentabilidade previamente delineados e o planeamento realizado, a RUBI Group reflete o compromisso através de uma representação visual (Fig. n.º 5). A entidade estabelece, para o médio prazo, um conjunto de ações prioritárias que incidem sobre a eficiência energética, a responsabilidade social e a ética nas práticas laborais. Este planeamento integra um conjunto robusto de objetivos a serem alcançados nos próximos três anos, sendo que cada objetivo é delineado de acordo com a sua relevância e urgência, utilizando os níveis de prioridade elevada, média e baixa, como referido na tabela 1. Estas diferenças permitem uma identificação clara da importância estratégica de cada ponto e da celeridade necessária para a sua execução. Um planeamento assertivo e detalhado nesta temática é crucial para a organização interna do Grupo, facilitando a coordenação e o alinhamento de todas as suas filiais no sentido de obter um alcance futuro mais coeso e abrangente.

A análise inicia-se na vertente da eficiência energética, buscando reduzir drasticamente o consumo entre o final de 2024 e início de 2026, implementando práticas sustentáveis em todas as atividades. A execução ocorrerá entre o quarto trimestre de 2024 e o primeiro de 2026. No campo da eficiência energética, o objetivo será aumentar o uso de energias renováveis. A RUBI Group busca criar um plano estratégico para substituir fontes não renováveis por renováveis, atendendo às expectativas dos *stakeholders*, com implementação do último trimestre de 2024 ao penúltimo de 2026. Destacamos a importância da redução de emissões de dióxido de carbono (CO₂). Essas ações visam diminuir a emissão de carbono, posicionando o grupo como referência no mercado. A implementação começará no segundo trimestre de 2025, com término previsto para o quarto trimestre de 2026 e reforço no primeiro trimestre de 2027.

Dentro do leque de ações priorizadas pela RUBI Group com importância mediana, destacam-se as ações voltadas para o aprimoramento das pessoas e para o fortalecimento da cultura interna. Essa priorização, apesar de indicar uma urgência moderada, não diminui a importância dessas ações, mas sim garante que todos os elementos essenciais para a estabilidade da empresa sejam levados em conta e implementados de maneira harmoniosa.

No âmbito do desenvolvimento das pessoas, a RUBI *Group* oferece amplos programas de capacitação, focados em aprimorar as habilidades técnicas e comportamentais fundamentais para o crescimento contínuo da empresa. A implementação desses programas tem previsão de início no primeiro trimestre de 2026, com conclusão estimada para o último trimestre de 2027. Simultaneamente, haverá um incentivo ao aprimoramento das práticas em laboratório, por meio de alianças estratégicas com instituições externas, com o objetivo de estimular a troca de saberes, a clareza e a colaboração com todos os envolvidos. O período previsto para essa ação é do segundo trimestre de 2026 ao quarto trimestre de 2027.

Concluindo a revisão do plano estratégico da RUBI *Group*, abordam-se, por fim, as iniciativas classificadas como prioridades baixas. Estas priorizam o respeito, essencialmente, à implementação de medidas no âmbito dos direitos humanos, dos direitos laborais e do bem-estar físico e mental dos colaboradores.

Naquilo que é o foco nos direitos humanos, a organização prevê a implementação de políticas específicas e ações formativas no período compreendido entre o quarto trimestre de 2024 até ao segundo trimestre de 2025. Estas medidas incluem, entre outras, políticas de combate à discriminação e de promoção da igualdade de tratamento. Embora classificadas como de menor prioridade no plano estratégico, estas ações assumem um papel fundamental na garantia da conformidade com os referenciais internacionais e com os princípios orientadores da responsabilidade social. A sua categorização como prioridade baixa justifica-se pelo facto de a RUBI *Group* já incorporar, de forma consistente, estes princípios na cultura organizacional, sendo parte integrante da sua visão e dos seus valores desde a sua raiz até aos dias atuais.

Relativamente ao bem-estar físico e mental dos colaboradores, a organização compromete-se a desenvolver iniciativas orientadas para a criação de um ambiente de trabalho ativo, saudável e motivador. Estas medidas visam prevenir eventuais situações de *stress*, desmotivação ou conflitos, promovendo assim a saúde integral dos trabalhadores e o reforço do seu compromisso com a entidade, para que esta transmita uma imagem boa, não só dentro dos círculos de colaboradores, mas também para os que se encontram fora deste círculo.

Prioridade	Iniciativa Estratégica	Normas e ODS Relacionados
Alta	Eficiência Energética	ODS 7
	Transição para energias renováveis	ODS 13
	Redução de emissões de carbono	ODS 12
Média	Formação e Desenvolvimento Profissional	ODS 4
	Práticas Laborais Justas	ODS 8
	Promoção do Bem Estar	ODS 3
Baixa	Políticas de Direitos Humanos e Inclusão	ODS 5

Tabela 1 Planos ESG alinhados com as ODS's

Fonte: Elaborado pelo autor com base em documentação interna da empresa RUBI

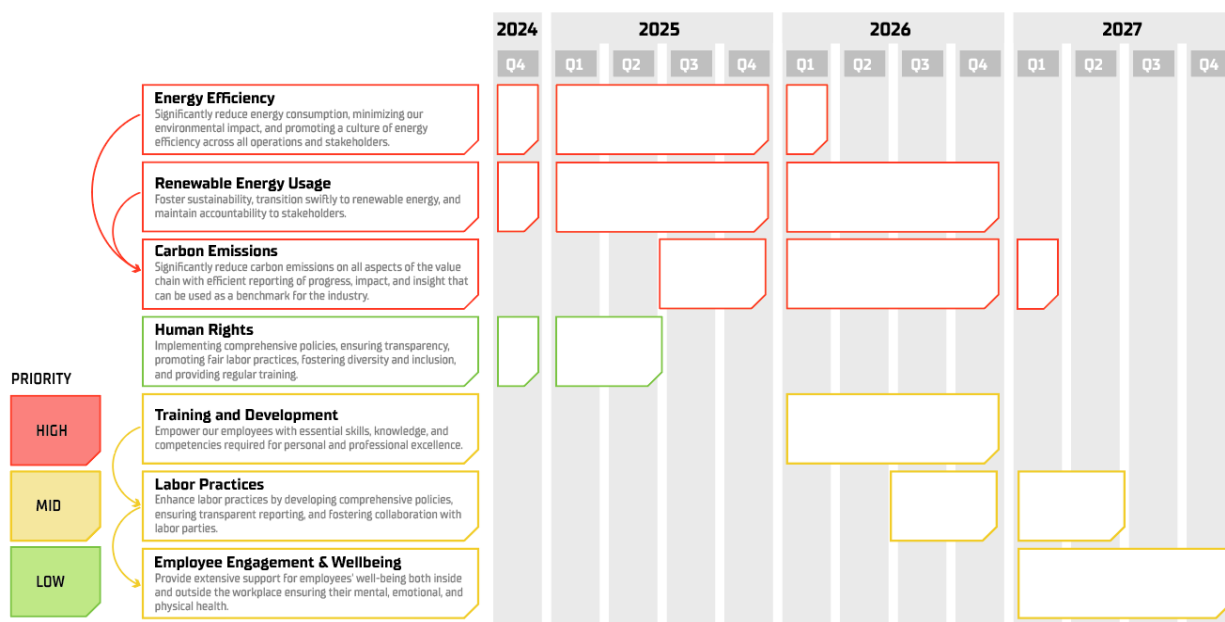


Figura 5 ESG PLAN

Fonte: Documento interno da empresa RUBI

2.3.5.1 Temas *ESG* Prioritários da *RUBI Group* segundo os *standards GRI*

A definição de sustentabilidade é útil para assegurar o ponto de vista conceitual entre as variadas matérias e manter assim uniformemente este tema, que poderá ser amplo em vários aspetos, carecendo sempre de alguma especificidade. O “*Triple Bottom Line*” fornece um ponto de vista para o desenvolvimento de forma a identificar e monitorizar ações que contribuem para as três ideologias da sustentabilidade: economia, sociedade e ambiente. Em colaboração com o Programa Das Nações Unidas para o Ambiente (PNUA), a CERES, uma organização sem fins lucrativos, desenvolveu a *GRI* utilizando critérios que permitem medir o comportamento de uma empresa para cada etapa do “*Triple Bottom Line*”. Em 2000, de acordo com as diretrizes de elaboração de relatórios, cerca de 50 organizações publicaram esses mesmos relatórios seguindo essas diretrizes. Em 2008, o número aumentou para cerca de 507 empresas. O programa *GRI* tornou-se uma referência mundial para medir, monitorizar e relatar os esforços de sustentabilidade corporativa.

Os princípios são usados para produzir um relatório de *Triple Bottom Line*. Estes são implementados através do uso de 146 indicadores, destacando-se os indicadores económicos, sociais e ambientais. A vertente económica abrange, por exemplo, vendas, lucros e retorno sobre o investimento, impostos pagos, fluxos monetários e empregos criados. A vertente da equidade social é medida através de critérios como práticas laborais, impactos na comunidade, direitos humanos e responsabilidade pelo produto. Já a vertente ambiental é avaliada de acordo com critérios que incluem a qualidade do ar e da água, a energia utilizada e os resíduos produzidos. Através deste sistema e dos relatórios resultantes disponíveis ao público, a *GRI* proporciona ao público uma forma de avaliar e demonstrar coerência entre os planos sustentáveis e as práticas realizadas a nível mundial, pois com o passar dos anos o número de usuários tem vindo a subir de forma exponencial, demonstrando uma adesão maior a estes tópicos e uma maior preocupação e visibilidade para as empresas multinacionais. (Stenzel, 2010)

No que respeita ao alinhamento entre as temáticas *ESG* e as normas *Global Reporting Initiative (GRI)*, a imagem 6 (*Global Reporting Initiative, 2016*) demonstra a estrutura de escala, apresentando os principais tópicos, como materiais da organização e a sua categorização correspondente por áreas temáticas.

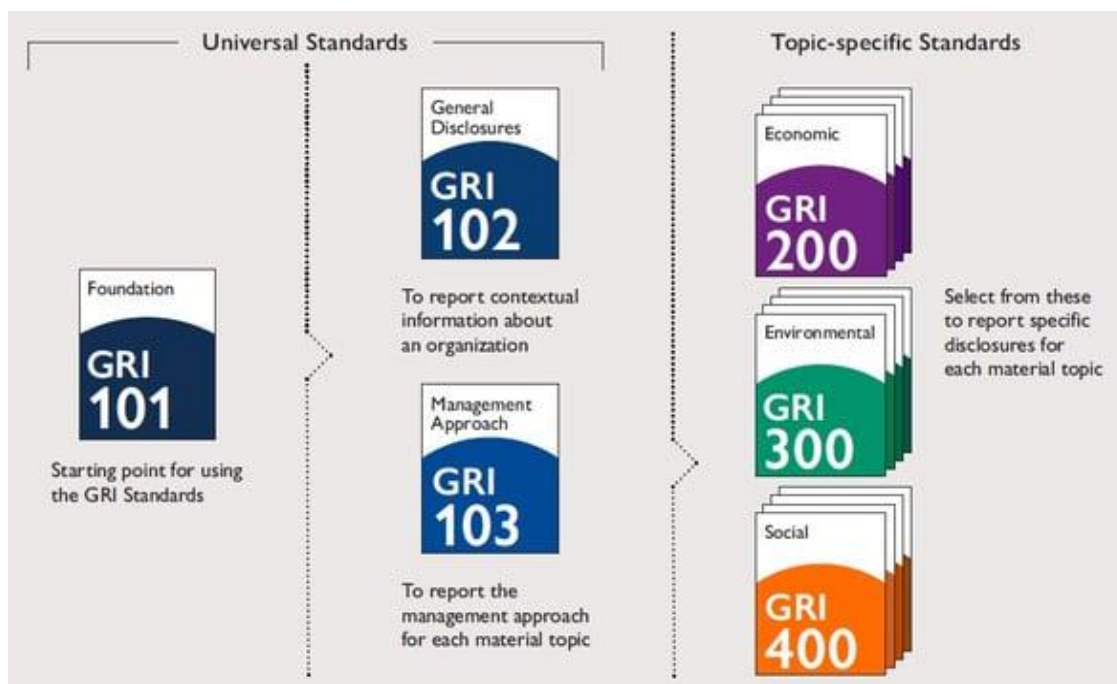


Figura 6 Estrutura Modular dos GRI Standards (Versão 2016)

Fonte: Adaptado de Global Reporting Initiative (2016)

GRI 305 – Carbon Emissions

As emissões de carbono são uma prioridade elevada e que se relaciona com temas do meio ambiente onde a ODS relacionada é a ODS número 13, ação climática. Neste parágrafo, aborda-se a temática da medição e redução das emissões de gases com efeito de estufa. Neste âmbito, a RUBI Group assumiu o compromisso de monitorizar e mitigar a pegada de carbono das suas operações, estabelecendo um objetivo que é coerente e compatível com as metas definidas pela União Europeia. No contexto em que se enquadra esta temática indica-se que este mesmo setor assume um carácter crítico nesta abordagem, dada a elevada emissão de gases com efeito de estufa (GEE) associada à produção de matérias, transportes e uso de energia. A empresa RUBI, sendo uma multinacional com presença em muitos países, tem um papel fundamental para a mudança do produto e a sua produção. Estas mudanças serão realizadas juntamente com a produtora-mãe, que é a fábrica principal, passando pela promoção de produtos mais

eficientes e reduzir o impacto ambiental ao longo do ciclo de vida dos seus equipamentos.

Na nossa opinião, este tópico seria o menos desenvolvido pela empresa RUBI Portugal, porque este tipo de trabalhos e estas mesmas preocupações serão da responsabilidade da empresa-mãe, sítio este onde se encontra a fábrica, juntamente com todo o processo de construção das máquinas a serem transportadas para as filiais.

É necessário haver intervenções neste âmbito, pois já é algo que é discutido e abordado ao longo dos anos em todo o mundo. Dentro deste tema temos presente o Comércio Europeu de Licenças de Emissão (CELE) que indica que cada fábrica tem limite total de emissões de CO₂ para a atmosfera, caso a mesma detenha uma emissão superior a 20 mil toneladas de CO₂/ano, segundo a Diretiva 2003/87/CE.

Uma melhor gestão destas emissões, na nossa visão, passaria pela implementação de medidas de otimização de projetos, através de uma monitorização mais detalhada acerca do consumo de cada máquina, a inovação tecnológica na medição das emissões feitas, a melhoria em equipamentos térmicos, ou seja equipamentos onde a sua fonte de energia fosse o calor, a não utilização de combustíveis fósseis, com a sua mudança para alternativas elétricas, e ainda o controlo de perdas, isto é, uma otimização da gestão de energia e reduzir o desperdício energético.

GRI 404 - Training and Development

A temática da Formação e Desenvolvimento (*Training and Development*) é integrada nas políticas e na formação contínua dos colaboradores da RUBI Group. O objetivo principal é a capacitação dos profissionais e a melhoria da forma como executam as suas tarefas quotidianas, tendo sempre o seu reconhecimento salvaguardado. Haverá sempre a necessidade de promover a equidade de género e a inclusão dentro da entidade.

Neste mesmo setor, onde frequentemente existem lacunas dentro daquilo que é a formação e a disparidade de acesso às oportunidades, tendo em conta que é uma área onde facilmente existe falta de pessoal e às vezes é necessário recorrer à utilização de mão-de-obra menos qualificada. Para salvaguardar esta limitação, é necessário garantir a qualidade, a segurança e a inovação, tornando-se essencial concentrar os esforços em fatores e indicadores que são controláveis, tais como as horas de formação dos

colaboradores, a qualidade das formações e a integração de profissionais mais qualificados. Uma aposta a ser feita neste setor será no desenvolvimento de capital humano, contribuindo assim para a retenção de talentos e para aumentar a eficiência operacional.

Acredita-se que o principal motivo deste tópico ser tão importante reside no facto de que se a empresa não apostar na formação, na maneira de lidar com os trabalhadores e não apostar principalmente, na felicidade, e no bem-estar dos mesmos, a entidade não terá uma evolução contínua e sustentável. Na nossa opinião, a RUBI Portugal encontra-se num patamar ótimo nesse nível, porque não só os resultados refletem isso mesmo, mas a pouca rotatividade de pessoas e a frequente evolução nas atividades desenvolvidas ao longo do ano são notórias. A capacidade de trabalho também se reflete em alguns prémios individuais, tais como o “*Great Place to Work*” conquistado no ano de 2025, onde está representado na figura 7. Não só está cada vez mais presente estas condutas de necessidade de um grupo unido e forte para que haja todo um equilíbrio entre a vida social e o emprego, como também se apresenta cada vez mais a ideia de “*Team Bulding*”.



Figura 7 GREAT PLACE TO WORK
Fonte: Linkdin RUBI Group 2025

GRI 402 - Labor Practices, Human Rights, Employee Engagement & Wellbeing

O padrão *GRI 402* - Relações Laborais e Práticas de Trabalho engloba a gestão das relações com os colaboradores, abrangendo múltiplas vertentes das práticas laborais e de bem-estar. Neste âmbito, são evidenciadas as políticas que visam a transparência, a segurança e a equidade no local de trabalho, com um forte foco na colaboração e no rigoroso cumprimento de todos os requisitos legais.

Os direitos dos trabalhadores também são um tópico essencial a ser abordado nesta área, onde se realiza assim a promoção dos direitos humanos, a prevenção de abusos e a garantia de um ambiente sem qualquer exclusão social.

Por último, existe a parte que toca ao incentivo da participação dos colaboradores na vida organizacional, isto é, ter sempre uma opinião daquilo que pretende no seu bem-estar e aquilo que deseja para empresa num todo. O bem-estar físico e mental é sempre a maior das prioridades no que toca este âmbito, englobando todo o envolvimento e bem-estar dos trabalhadores.

Na nossa perceção, todo o bem-estar da empresa reflete-se em melhores resultados, maior eficiência e maior vontade de trabalhar nos projetos e nas empresas em geral, temos como grande exemplo de uma das maiores empresas do mundo que cada vez mostra que a maior forma de gerar lucro e gerar resultado é dar qualidade de trabalho e tornar o seu ambiente mais cómodo. Neste caso, aborda-se a *Microsoft* com implementação de variados “esquemas”, de forma a dar o maior conforto a todos os trabalhadores. Exemplos práticos são por exemplo a criação de casas na árvore como espaços de trabalhos, os *data centers* subaquáticos como mecanismo para arrefecer os seus servidores, entre outros exemplos.

Dentro da RUBI Portugal, será possível num futuro criar algo similar, fica como sugestão a implementação de um quadro interativo, onde cada membro da equipa pudesse descrever o seu estado de espírito para o dia. Ideia gerada para criar não só mais uma interação entre todos, mas também, forma de descrever o seu estado de espírito no trabalho. Um tema muito abordado na atualidade seria uma “*Rage Room*”, que considerados por muitos os melhores lugares para aliviar o stress do dia-dia de trabalho, sem incomodar pessoas próximas.

GRI 302 - Energy Efficiency

A eficiência energética é uma prioridade nesta fase inicial de mudança. Inicialmente esta transformação é orientada para a redução do impacto ambiental das operações. A empresa aposta na otimização de processos, na aquisição de equipamentos para a implementação de tecnologias mais sustentáveis, num intuito de reduzir significativamente o consumo energético. Esta abordagem será aplicada não só na sede, que é a unidade fabril responsável pela produção de peças e máquinas, mas também em todas as suas filiais, independentemente de serem exclusivamente comerciais ou não, com um intuito de aumentar cada vez mais a abrangência e a preocupação com a pegada ecológica.

Consideramos que a gestão energética constitui uma das áreas em que a RUBI Portugal detém um maior potencial de controlo e impacto. Este tema poderá ser gerido de forma mais rigorosa e, com a devida persistência. Os seus desafios podem ser superados em benefício tanto da empresa como do meio ambiente. A principal recomendação assenta na implementação de painéis solares, uma medida que se afigura crucial para uma melhoria significativa da sustentabilidade da empresa. Esta ação requer, adicionalmente, a integração de um sistema de *Maximum Power Point Tracking (MPPT)*, que consiste numa tecnologia de otimização que garante o aproveitamento máximo da energia gerada e da energia armazenada. Outra proposta relevante é a utilização da *Smart Building Energy Management (BEMS)*. Esta solução recorre a sistemas de Inteligência Artificial para analisar os padrões de consumo da empresa e gerir a disponibilização de energia, maximizando a utilização da produção solar durante os picos. Adicionalmente, devem ser implementadas mudanças nos hábitos de consumo energético, incluindo a monitorização e o controlo de equipamentos com elevado consumo (como sistemas de ar condicionado que operam indevidamente fora do horário de trabalho), bem como a substituição de lâmpadas convencionais por soluções mais eficientes, como as de tecnologia *Light Emitting Diode (LED)*.

GRI 302 - Renewable Energy Usage

Complementar à eficiência energética, este tema reflete a transição para fontes de energia renováveis, como solar, nas operações da empresa. O objetivo é reduzir a dependência de combustíveis fósseis e alinhar-se com as metas climáticas globais. Esta abordagem contribui também para a resiliência energética da empresa, um fator crítico num contexto de instabilidade energética global. Para a construção civil, o uso e desenvolvimento de equipamentos que funcionam com base em energia limpa representa um avanço para a descarbonização do setor.

A análise da sustentabilidade permite-nos constatar que a *RUBI Group*, enquanto interveniente direto no setor da construção civil, possui um potencial elevado para a evolução do seu modelo de negócio. Esta evolução deve orientar-se para um futuro mais sustentável, responsável e alinhado com os pilares *ESG*. O caminho para atingir este objetivo exige uma atenção pormenorizada aos temas de *reporting* de sustentabilidade abordados, conforme as diretrizes do *GRI*. *RUBI Group*, optando por práticas mais internas do que externas, a empresa demonstra não só o compromisso com os trabalhadores presentes e com todo o ambiente empresarial, mas também tudo o que toca ao seu impacto no meio ambiente, tendo em conta todo o histórico do mesmo setor. A organização das suas prioridades em torno de temas como a eficiência energética ou a transição para energias renováveis, a diminuição de emissões e tudo o que se refere ao próximo e ao respeito pelos trabalhadores dentro de uma entidade, com a promoção de um ambiente seguro e próximo, demonstra uma visão clara e evidente que hoje a empresa é algo sustentável, existindo sempre um espaço evolutivo dentro deste meio. A *RUBI Portugal* procura envolver os seus trabalhadores, parceiros e *stakeholders* numa transformação que vai além do cumprimento de metas. Pretende criar valor de forma equilibrada, contribuindo para o bem comum, apostar na formação, na escuta ativa e na melhoria contínua, reforçando a confiança nas suas práticas e posiciona-se como agente de mudança.

2.3.5.2 Plano de sustentabilidade 2024-2027

O plano sustentável da RUBI Group tem como objetivo primordial a transição de um modelo de desenvolvimento para algo mais equilibrado e sustentável. O estabelecimento de metas é essencial para analisar a empresa num futuro, tendo em conta sempre o setor que na qual está inserida. A análise deste documento potencializa a implementação onde será avaliada a ambição, o alinhamento com ODS e o impacto esperado das iniciativas, contribuindo significativamente para as práticas da empresa, tanto fora do contexto empresarial como do seu interior, mas também a forma como se mostra para as partes interessadas, seja no tecido empresarial ou no contexto social.

2.3.5.2.1 Eficiência energética

Tendo em conta toda a temática apresentada e todo o desenvolvimento realizado, inicia-se agora uma prioridade transversal nesta ótica, realizando de forma mais pormenorizada e detalhada cada temática que a RUBI Group pretende atingir nos próximos anos, iniciando assim a temática energética e toda a sua eficiência e gestão dos seus recursos, normalização e envolvimento das suas partes interessadas. Este plano inicia-se com a implementação de medidas de *reporting* e transparência, assegurando assim que todos os tipos de energias utilizados sejam incluídos nestes planos, desde a energia elétrica usada no âmbito normal da atividade, como toda a energia que se pretende implementar e a energia destinada a uma futura utilização, que é necessária fora da entidade. A proposta realizada pela equipa de sustentabilidade da RUBI Group, do tema da eficiência energética, sugere a criação de relatórios periódicos que possibilitem a comparação entre diferentes períodos, o reforço da monitorização e a melhoria contínua. Uma das atividades realizadas no estágio, neste período relativo a este tópico, foi a recolha de dados acerca do uso energético junto das faturas mensais, para envio dessa mesma informação para a casa-mãe e sua apreciação. Para além da recolha da informação, foi avaliado e discutido de que forma esses mesmos custos poderiam ser mitigados.

Complementarmente, destaca-se um desenvolvimento de um plano anual de iniciativas, onde são identificadas e sugeridas iniciativas, ideias e oportunidades de poupança de energia, que lhes iria ajudar num futuro, eliminando assim possíveis maus hábitos que existam nas entidades referidas, tanto na casa-mãe como nas suas subsidiárias.

Juntamente destes temas que promovem à cultura organizacional uma gestão proativa e alinhada com metas sustentáveis. A priorização deste projeto terá efeito de 12 a 18 meses com prioridade elevada.

Outro tópico deste plano reside na normalização do consumo energético dos produtos usados pelos mesmos, através de criação de padrões visíveis nos manuais e etiquetas. Esta prática não só ajuda todos os utilizadores de máquinas que recorram ao uso energético, mas também ajuda a guiar todo o conjunto de trabalhadores para se alinharem com as normas industriais e todos caminharem para um futuro mais sustentável, nunca esquecendo as diretivas europeias de eficiência energética, tais como a diretiva UE 2023/1791 que estabelece uma redução ambiciosa de 11,7% do consumo de energia até ao ano de 2030, impõe também obrigações específicas ao setor público, como a renovação anual de 3% da área construída dos edifícios públicos, a diretiva 2010/31/UE, entre outras.

Para garantir que existe uma integração do grupo nesta iniciativa e que existe toda uma evolução a este ponto, identificam-se os indicadores-chave de desempenho (KPI's). Estes indicadores permitem avaliar todos os processos de desenvolvimentos postos em prática para o objetivo definido, indicando melhorias e pontos críticos a melhorar. Avaliar o grau de colaboração dos trabalhadores e toda a sua ação formativa a que serão expostos. Nível de compreensão dos *stakeholders* e os ganhos efetivos, em termos energéticos, para uma análise interna e espelhar esses resultados para fora, para uma compreensão e visionamento das partes interessadas que também intervêm neste projeto. Esta abordagem quantitativa é fundamental para aferir o impacto real das ações implementadas e para orientar decisões estratégicas.

Os KPI's são utilizados são os seguintes: percentagem de processos documentados, percentagem de produtos com padrões de eficiência, percentagem de iniciativas bem-sucedidas, frequência de reporting, percentagem de melhoria versus anos anteriores.

Recomendações feitas ainda em ações de curto prazo, as chamadas, "*quick wins*", com a realização de relatórios semestrais e a articulação com critérios de *rating ESG*, demonstrando assim uma integração controlada entre o desempenho energético, resultados e responsabilidade cooperativa com o exterior.

No fim, é destacada toda a colaboração multidisciplinar de várias áreas da organização como Marketing, Ambiente, Segurança e Saúde, TI, Qualidade, Design de Produto e

Gestão Industrial. A referência a *benchmarks* internacionais como *Siemens*, *International Energy Agency (IEA)*, *Environmental Protection Agency (EPA)* e plataformas de avaliação como *Ecovadis* e *B Impact Assessment*, reforçam a credibilidade e aplicabilidade das estratégias propostas.

Num nosso parecer, existem algumas vertentes práticas que facilmente se encaixariam para que pudesse assim haver uma maior poupança energética. Mudança de práticas para um uso e gestão energética mais sustentável, apelando o uso com menor intensidade de ares condicionados, luzes com menor frequência, manter sempre os equipamentos em bom estado para evitar sobrecargas nos dispositivos e se quisermos ir mais afundo e mais longe neste tema, existem softwares criados exclusivamente para medição de dispositivos, como medidores, analisadores de energia e sensores, para menorizar toda a rede elétrica. No escritório, o controlo Inteligente de Climatização e Iluminação usa dados de ocupação e temperatura para ajustar automaticamente os sistemas de ar condicionado e iluminação. Por exemplo, desliga as luzes ou ajusta o *Heating, Ventilation, and Air Conditioning (HVAC)* em andares desocupados fora do horário comercial, reduzindo o consumo de *baseline*. Temos também o uso constante de impressoras e máquinas necessárias para suporte físico, uma mudança do físico para o digital seria uma mudança demorada, mas que ajudaria na poupança de energia.

2.3.5.2.2 Uso de energia renovável

A estratégia da RUBI forçar-se-ia na transição energética, substituindo as fontes de energia tradicionais por energias renováveis, visto que estas são as que permitem uma maior evolução neste âmbito. O foco central seria uma aceleração da transição energética, com maior ênfase na adoção de fontes de energia renováveis e na eletrificação dos transportes. Espera-se não só um compromisso ambiental, mas também garantir uma maior transparência e responsabilidade na gestão energética, através da implementação de sistemas de monitorização e reporte robustos. Como nos outros planos, pressupõe-se o uso de KPI's para avaliar o processo e o seu desempenho ao longo dos anos. Os KPI's utilizados são: percentagem de energia renovável usada, gerada e comprada, percentagem da frota elétrica implementada, frequência da recolha de dados,

percentagem de satisfação dos *stakeholders*, número de iniciativas e percentagem de sucesso nos investimentos realizados.

Com prioridade elevada, a implementação da estratégia está estimada para um período de 18 a 24 meses. Para garantir eficácia e adesão, são recomendadas ações como a identificação de *quick wins*, o fortalecimento da comunicação interna e externa das ações desenvolvidas, a realização de auditorias externas para assegurar credibilidade e a promoção de parcerias com produtores de energia renovável.

A proposta inspira-se em *benchmarks* internacionais como *Google*, *Energy Information Administration (EIA)*, *BloombergNEF (Bloomberg New Energy Finance)*, *IRENA (International Renewable Energy Agency)* e *Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE)*, e envolve diversas áreas da organização, incluindo Comunicação e Marketing, Ambiente, Saúde e Segurança, Tecnologia da Informação, Gestão de Produção, Jurídico e Investigação & Desenvolvimento.

Na nossa visão existe a necessidade de implementação de painéis solares para um aproveitamento de toda a exposição solar que existe na RUBI, e também ajudaria a que muitas das máquinas não fossem alimentadas apenas de energia da rede elétrica, aumentando e monitorizando de melhor forma a pegada ecológica.

2.3.5.2.3 Emissão de Dióxido de Carbono (CO₂)

Passando agora para as emissões ditas, a RUBI *Group* tem como ambição, rigor metodológico e alinhamento com normativas internacionais reconhecidas. O foco será sobre as emissões de gases com efeito de estufa (GEE) a longa data, que têm efeitos prejudiciais e relevantes sobre as pegadas. A utilização de metodologias avançadas juntamente com máquinas nesse âmbito, facilitará a transição que será feita de forma simples e eficaz, reduzindo de forma progressiva toda essa mesma emissão. Tendo em conta o longo percurso da cadeia de valor, recorrendo a tecnologias avançadas de monitorização, transição energética e envolvimento de *stakeholders* internos e externos.

A base normativa que a RUBI poderá ter em conta para esta temática seria o *GHG Protocol*, para a contabilização de emissões, tanto diretas como indiretas.

A norma ISO: 14064:2018, que estabelece especificações para quantificação, monitorização, verificação e reporte das emissões de GEE. Em questões de climatização e também na temática do impacto financeiro refletida sobre a mesma poderia ter em conta o *Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)*, uma base normativa ideal para medir os riscos climáticos e interligar os mesmos com a estratégia cooperativa. O TCFD foi criado de 2015 como o objetivo de melhorar a consistência financeira existente entre a informação financeira relacionada e divulgada. “A *Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)* foi estabelecida pelo *Financial Stability Board* com o propósito de desenvolver recomendações que promovam divulgações financeiras relacionadas ao clima mais eficazes. Estas facilitam as decisões em investimento, crédito e subscrição de seguros mais informadas, bem como permitem que os *stakeholders* compreendam melhor a exposição do sistema financeiro aos riscos climáticos” (Eccles & Krzus, 2019).

Estas mesmas exigências encontram-se diretamente regulamentadas pela *Corporate Sustainability Reporting Directive*, sendo esta de carácter obrigatório a partir de 2024. Esta diretiva reforça a necessidade de integração plena da sustentabilidade na narrativa empresarial através de indicadores quantitativos e qualificativos. (PwC Portugal, s.d.)

Isto tudo para garantir a fiabilidade da informação financeira juntamente com a exigibilidade e a quantidade de informação necessária para realizar novos processos, estrutura, etc.

Dentro dos KPI's usados nesta temática, a relevância dos mesmos são: percentagem de rastreamento das emissões por unidade, precisão do rastreamento, satisfação das partes interessadas com os relatórios, frequência dos relatórios, economia de carbono e redução no consumo de combustível, instalações com sistemas avançados de monitoramento, participação dos colaboradores, frequência da coleta de dados, quantidade de emissões por unidade de produção, quantidade de emissões por receita, total de emissões da cadeia de valor reportadas, percentagem das partes envolvidas, percentagem de emissões de NOx e percentagem de emissões de SOx.

Dentro daquilo que é o cronograma programado para a aplicabilidade destas medidas e aplicação deste programa, tem em conta a elevada prioridade dita pela entidade, onde os

mesmos designaram um prazo estimado de aplicabilidade de 12 a 18 meses, com algumas recomendações para que possam seguir de forma consolidada, tais como:

- Desenvolver uma política de emissões abrangente a nível organizacional;
- Estabelecer colaboração estreita com fornecedores e parceiros para recolher dados completos sobre as emissões;
- Promover formações regulares para os colaboradores sobre práticas de redução de emissões, incentivando uma cultura de sustentabilidade.
- Investir em tecnologia de monitorização.
- Realizar uma auditoria inicial por uma entidade externa.

As referências normativas e estratégicas utilizadas incluem o GHG Protocol, TCFD, *Harvard Business Review*, a Lei de Alterações Climáticas de Espanha e a Agência Internacional de Energia (IEA).

Na nossa visão, a empresa já implementa diversas práticas de sustentabilidade que demonstram o seu compromisso e que merecem o seu destaque. Entre elas, encontram-se a seleção rigorosa de fornecedores mais amigos do ambiente e mais sustentáveis e a otimização logística através da programação de rotas para as distribuidoras, uma iniciativa interna apelidada de “*Tracking Lógico*”, que contribui para a redução das emissões de CO₂ da frota. Adicionalmente, reconhece-se a importância da redução do uso de plástico no embalamento. No entanto, para intensificar o esforço na preservação da emissão de CO₂ para a atmosfera, é imperativa a adoção de viaturas elétricas para a frota de uso dos trabalhadores, especialmente considerando o número significativo de veículos afetos à vertente comercial. Esta necessidade é sublinhada pela Agência Europeia do Ambiente, que reporta: "os transportes foram responsáveis por cerca de um quarto das emissões de dióxido de carbono (CO₂) na União Europeia (UE) em 2019, 72% das quais provêm dos transportes rodoviários". (Parlamento Europeu, 2021) Esta transição, embora considerada uma etapa fundamental para a descarbonização, será concretizada num período de médio a longo prazo.

2.3.5.2.4 Direitos humanos

Entrando agora numa temática mais interveniente naquilo que é o relacionamento interpessoal dentro da entidade, onde o maior foco será a relação entre os colaboradores

e os seus direitos e deveres perante as medidas que se pretendem implementar. Neste caso, o foco principal será dado aos direitos humanos, embora com uma prioridade mais baixa e uma implementação prevista entre 3 a 6 meses. Este plano tem como objetivo promover práticas sustentáveis e éticas no ambiente de trabalho, garantindo uma convivência saudável, diversidade, inclusão e condições laborais justas e adequadas para todos.

A estratégia inclui não só implementação de políticas abrangentes, com incentivos laborais para uma maior motivação ao diálogo social entre os colaboradores e entre todas as filiais dentro do grupo, criando uma linha social dinamizadora entre todos. Nesta ótica, o local de trabalho torna-se em algo mais leve e não existe o sentimento de obrigação de estar presente.

Em termos práticos e naquilo que é implementação de medidas, a entidade pretende reportar políticas eficazes relacionadas com as condições de trabalho, criar mecanismos de diálogo social e promover práticas salariais justas.

Os indicadores de desempenho (KPIs) definidos para este plano incluem a percentagem de adesão e compreensão das políticas, a avaliação média da eficácia das políticas, o número de sessões realizadas, a percentagem de partes interessadas envolvidas, o tempo médio de resolução de questões, o número de participantes por sessão e o nível de satisfação dos participantes.

As *quick wins* abordadas nesta temática para a elaboração do relatório seriam incluir a priorização de *reports*, onde constem o *feedback* dado por cada filial acerca do grau de aceitação das novas medidas aplicadas, juntamente ao grau de satisfação do mesmo, participação em projetos sociais para envolvimento comunitário e a comunicação interna através de *workshops* sobre direitos laborais e diálogo social.

As referências úteis para este plano incluem boas práticas de empresas como a *Unilever*, ferramentas como o *MIT Living Wage Calculator*, documentos da *Universal Declaration Human Rights* e avaliações da *Ecovadis*.

Na continuidade do tema focado nos “*Humans Rights*”, neste desenvolvimento não existe qualquer alteração da ambição e do objetivo primário do tema, mas foi

desenvolvido e dado a conhecer nos KPI's nesta temática para uma melhor orientação nos relatórios e progressão de resultados.

Os novos KPI's, são focados na maior inclusão social de grupos destacáveis da sociedade, que ganham cada vez mais nome e posição, sendo necessária uma intervenção positiva nesse sentido. Exemplos deles são a percentagem de colaboradores com deficiências físicas ou mentais, a percentagem de colaboradores vindos diferentes contextos culturais, como por exemplo da comunidade LGBTQI+, e o nível de aceitação dos mesmos por parte dos colaboradores, a taxa de resolução de incidentes e a taxa de emprego feminino.

Face aos temas abordados sobre os direitos humanos, consideramos que um dos objetivos primordiais da organização deve ser a elaboração de um relatório abrangente sobre questões laborais e direitos humanos. Este documento deverá contemplar a análise de temas críticos como o trabalho fora dos teores legais e a monitorização e discussão das métricas de diversidade da força de trabalho.

2.3.5.2.5 Treino e desenvolvimento

O plano de treino e desenvolvimento tem como principal foco o desenvolvimento e capacitação dos trabalhadores para que estes detenham uma maior capacidade de trabalho e eficiência, no mesmo espaço de tempo, juntamente com ferramentas e conhecimentos que os auxiliem neste processo. O plano tem como média de implementação cerca de 6 a 9 meses e visa dar aos colaboradores as competências essenciais para que possam realizar o seu trabalho de forma rigorosa e correta, com a mitigação da probabilidade de erro. Um exemplo prático deste plano são as ações formativas já existentes em algumas filiais, que auxiliam os colaboradores a trabalhar com toda a diversidade de produtos da gama RUBI.

Na nossa perspetiva, é necessário apostar em ferramentas que agilizem os processos de trabalho, especialmente no que diz respeito às tarefas rotineiras. Neste contexto, surgiu a necessidade de automatizar alguns processos, como por exemplo a integração da ferramenta *Microsoft Power Automate* no setor de Pós-Venda, onde esta se revelou uma mais-valia.

Este setor é responsável pela receção e gestão de avarias e outros acontecimentos atípicos relacionados com as máquinas. O *Microsoft Power Automate* propõe-se a automatizar o processo de gestão de reclamações de clientes, um procedimento que, atualmente, consome um número significativo de horas da pessoa responsável. Como demonstrado na figura 9, o processo consiste na extração e organização automática da informação proveniente do formulário de reclamações, havendo uma recolha dos dados submetidos pelo cliente e uma transcrição dos mesmos, de forma estruturada e imediata, para uma folha de cálculo Microsoft Excel, alocando cada dado nas respetivas células pré-configuradas para a sua categorização e posterior análise. Esta automatização visa otimizar o tempo de resposta, eliminando a necessidade de copiar manualmente os dados para os sistemas internos que, conseqüentemente, reduz o risco de erro humano, libertando tempo que poderá ser alocado a outras vertentes essenciais e estratégicas da empresa. Este tema já foi discutido e trabalhado, mas ainda não foi implementado.

Através desta implementação, melhora-se a qualidade do ambiente de trabalho e do bem-estar do trabalhador, removendo assim uma tarefa monótona e cansativa, e a tomada de decisão torna-se mais rápida, visto que a informação é atualizada ao minuto e passível de ser alterada e consultada por qualquer colaborador. Assim, geramos uma maior rentabilidade financeira do recurso humano presente na entidade.

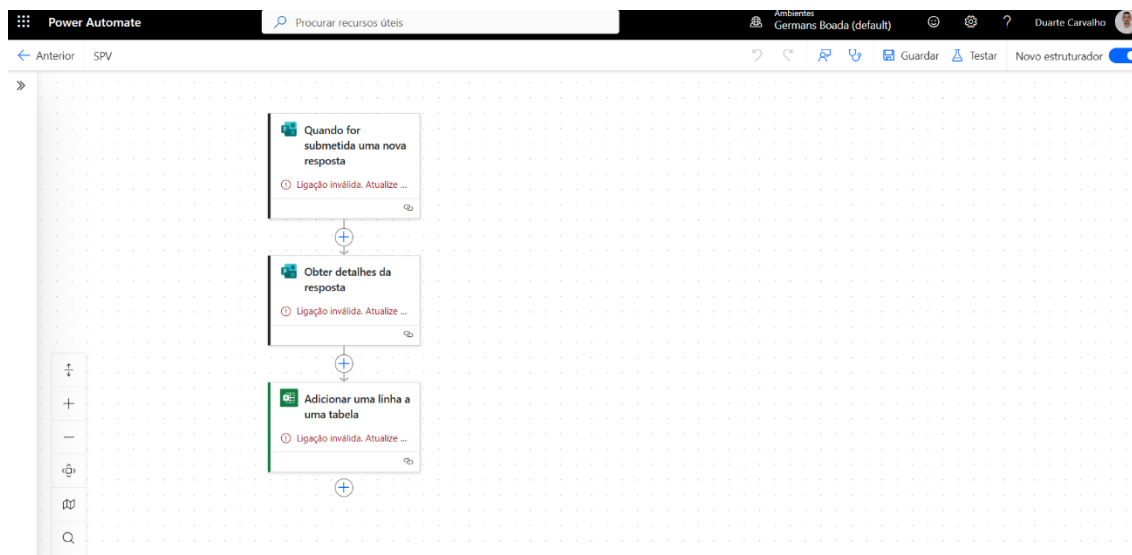


Figura 8 POWERAUTOMATE

Fonte: Documento interno da empresa RUBI

Existem outras formas de implementação de processos, neste caso, no setor financeiro, onde a ferramenta de análise seria o Excel juntamente com o *Power BI*. A ferramenta Excel, juntamente com macros, detêm infinitas possibilidades de criação de processos de otimização de projetos com ligações dentro do Excel's como fora dos mesmos. Nesta linha, foram concebidos e implementados cerca de quatro novos processos com o intuito de otimizar a gestão do tempo dos colaboradores. Estes processos estão atualmente a ser utilizados de forma recorrente nas operações quotidianas da empresa.

No que diz respeito aos objetivos primários da RUBI *Group*, destaca-se a necessidade de otimizar a estrutura de formação, tornando-a mais eficaz e de menor duração, com o intuito de promover a progressão da carreira dos colaboradores e a implementação de planos de ação individualizados. É essencial aprimorar os processos de *onboarding*, com um rastreio rigoroso do desenvolvimento profissional de cada indivíduo. Adicionalmente, a empresa ambiciona criar programas estruturados de formação e desenvolvimento, bem como medir e divulgar o impacto das mesmas a curto e longo prazo, com uma visão clara das conquistas dos seus colaboradores. Os indicadores de desempenho (KPIs) definidos incluem: percentagem de adesão às políticas, percentagem de compreensão das políticas, percentagem de conclusão do *onboarding*, percentagem

de colaboradores com plano de desenvolvimento ativo, nível de satisfação dos colaboradores, percentagem de conclusão das formações e do número de colaboradores envolvidos nas mesmas.

As recomendações para a implementação eficaz do plano incluem o foco em vitórias rápidas no curto prazo, a revisão trimestral dos KPI's relacionados com o desenvolvimento dos colaboradores, a divulgação interna de relatórios trimestrais e a priorização de relatórios alinhados com os padrões *ESG*.

As referências úteis para este plano incluem *benchmarks*, como o da *Google*, a *UE Taxonomy*, o *B Impact Assessment* e a *Ecovadis*.

2.3.5.2.6 Práticas Laborais

Com o objetivo de reforçar o compromisso organizacional, as práticas laborais assumem um papel fundamental na transformação de hábitos e na forma como são compreendidos os conceitos relacionados com esta área. Através do desenvolvimento de práticas mais responsáveis e sustentáveis, o plano *ESG* da RUBI prevê uma implementação a curto prazo, entre 6 a 9 meses, surgindo como uma extensão do plano anteriormente referido. Neste contexto, a componente mais teórica das formações e dos hábitos adotados passa agora para uma aplicação prática, procurando consolidar políticas internas mais robustas e promover um ambiente de trabalho transparente, colaborativo e alinhado com os princípios da sustentabilidade. Os pontos a desenvolver passam muito por aquilo que é aplicar políticas laborais mais eficazes, que possam ter lugar e servir de referência para todo o setor, demonstrando assim capacidade e satisfação dos colaboradores, através de métricas fiáveis e abrangentes. Os objetivos centram-se na criação e discussão de políticas laborais de elevada eficácia e na monitorização contínua da satisfação dos colaboradores, com base em indicadores transversais e representativos.

Os principais KPI's definidos incluem a percentagem de adesão e compreensão das políticas, avaliação média da eficácia das políticas, taxa de rotatividade (*turnover*), percentagem de colaboradores que participam em inquéritos, pontuação média de satisfação por departamento e número de entradas qualitativas recolhidas.

Para uma melhor compreensão da implementação destes indicadores, podemos ter em consideração alguns exemplos práticos a ser aplicados, tais como:

1. *Brainstorming* de ideias;
2. Inquéritos regulares de satisfação com *feedback* anónimo;
3. Políticas claras de progressão na carreira e de mobilidade interna;
4. Sistema de reconhecimento interno por desempenho ou inovação;
5. Revisão periódica das políticas laborais com *benchmarking* externo;

Para uma fácil aplicabilidade deste mesmo plano, este deve iniciar-se através de ações de execução mais simples e de impacto rápido, as ditas *quick wins*, de maneira a obtermos um aprimoramento de resultados a curto prazo. Além disso, é importante medir regularmente a satisfação dos colaboradores, idealmente de forma semanal ou mensal, para acompanhar a evolução e ajustar estratégias sempre que necessário. Existe a necessidade de comparação com outras empresas do mesmo setor, através de *benchmarking*, para identificar boas práticas e oportunidades de melhoria. Por fim, deve ser dada prioridade à produção de relatórios claros e consistentes, que contribuam para a qualificação da empresa nos principais padrões *ESG*.

Este plano baseia-se em referências sólidas, como os exemplos da *Patagonia*, a *EU Taxonomy*, as diretrizes da CSRD & ESRS e as avaliações da *Ecovadis*, que servem como guias para alinhar as práticas da empresa com os critérios de sustentabilidade mais exigentes.

2.3.5.2.7 Envolvimento e bem-estar do funcionário

Nos planos presentes para o futuro sustentável da RUBI *Group* aborda-se também o envolvimento e bem-estar do colaborador, dentro daquilo que é um ambiente de trabalho mais saudável, equilibrado e motivador, que faz toda a diferença nas relações interpessoais e na sua disponibilidade perante o seu compromisso com a entidade. O plano tem grau mediano no que toca à sua prioridade, estima-se que a sua duração estará entre 6 a 9 meses, onde o foco é a valorização da saúde mental, emocional e física dos colaboradores, tanto dentro como fora do local de trabalho.

Toda a estratégia da RUBI passa por oferecer todo o apoio ao bem-estar dos colaboradores, através da criação de sistemas inovadores de avaliação de incidentes e de segurança e da implementação de programas de bem-estar, que promovam hábitos

saudáveis e equilíbrio emocional, sendo um tema pouco valorizado e que tem cada vez mais impacto num rumo saudável e de crescimento exponencial de uma entidade.

Os indicadores de desempenho (KPIs) definidos incluem: tempo de resposta e de resolução de incidentes, percentagem de redução de incidentes, nível de compreensão das iniciativas por parte dos colaboradores, taxa de participação nas ações propostas, grau de satisfação dos colaboradores e percentagem de melhoria recebida após participação nos programas.

Para garantir o sucesso de implementação, é recomendando dar início com as ações *quick wins*, já abordadas inúmeras vezes nos planos supracitados, onde se debate a priorização de comunicação interna constante, de modo a garantir o envolvimento de todos os colaboradores para a realização de inquéritos e relatórios de evolução de todo o processo, para caso seja necessário implementar melhorias ou mudanças nos planos.

As recomendações indicadas, para que a implementação deste plano seja feita de forma eficaz e eficiente, têm sempre em conta os padrões de mudança de comportamentos, segundo as medidas de atuação. Deve ser feita uma gestão da expectativa vs realidade, de maneira a obter uma visão mais ampla dos pros e dos contras que vão existir nas medidas e incentivos.

Este plano usa como referência a “*Johnson & Johnson, o B Impact Assessment*”, os padrões da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho ([OSHA.europa.eu](https://osha.europa.eu)) e as avaliações da *Ecovadis*.

Foram adicionados mais KPI's para este plano, neste caso tendo uma vertente menos racional e mais analista, como: percentagem de dados recolhidos e analisados corretamente, frequência e qualidade dos relatórios, precisão na análise dos resultados dos programas, frequência de ajustes com base nos resultados, metas de desempenho e respetiva taxa de cumprimento, percentagem de colaboradores que recebem bônus, número de iniciativas ou recompensas extraordinárias, taxa de distribuição de reconhecimento, percentagem de colaboradores satisfeitos e taxa de promoções.

2.3.6 Reflexão Crítica e Propostas de Otimização

Com base na análise dos diversos planos de ação implementados e a implementar pela equipa da *ESG CREW*, é possível indicar um conjunto de boas práticas que refletem um bom compromisso de organização com o bem-estar e todo o tema relativo à sustentabilidade, preocupando-se sempre com o seu interior e os laços com a parte externa da rede onde a empresa está envolvida. No entanto, existem alguns pontos que podem ser mais bem trabalhados, existindo oportunidades de melhoria, reforçando ainda mais a eficácia e a eficiência e os impactos destas iniciativas.

Tendo em conta a complexidade de cada elemento e a necessidade de trabalho em grupo e entreajuda, acho que todos os planos deveriam ter um elo, provendo assim sinergias entre as áreas de formação, bem-estar e práticas laborais. Meramente a título de exemplo, as formações dadas aos colaboradores poderiam estar relacionadas com a boa e correta utilização dos aparelhos, a necessidade para a gestão do consumo de energia, a saúde mental e diretos humanos, entre outros exemplos. Estes indicadores devem ser monitorizados de maneira a perceber se houve ou não uma evolução significativa para a entidade, tendo em conta os objetivos que foram delineados. Nos casos em que não há essa evolução, deve haver uma reflexão acerca do que deve ser melhorado.

Em relação à temática do treino e desenvolvimento, é necessária a aposta na automatização de processos monótonos e exaustivos, que fazem com que o tempo não seja tão bem aproveitado para os trabalhos principais de cada elemento. Devem ser usadas as diversas tecnologias disponíveis para melhorar a efetividade do trabalho realizado, para aumentar a eficiência, mas também para libertar tempo e recursos que podem ser canalizados para iniciativas de maior valor estratégico, como a inovação social ou o desenvolvimento de talento interno.

Na vertente da eficiência energética, tocamos em pontos essenciais e de fácil mudança. Exemplos disso são as mudanças de hábitos que tem vindo a ser implementadas ao longo do tempo para menores consumos, optar por energias renováveis e a utilização de painéis solares, sendo este último um grande elo de mudança nesta temática. A análise e possível mudança do plano energético, juntamente com as distribuidoras de energia, pode ser uma opção mais rentável e vantajosa para o negócio desenvolvido, tendo em conta as

necessidades da entidade, usando como exemplo prático o carregamento das viaturas híbridas pertencentes a esta.

Estas propostas visam não apenas otimizar os resultados dos planos *ESG*, mas também reforçar o alinhamento entre os objetivos estratégicos da empresa e as expectativas dos seus *stakeholders*, contribuindo para uma cultura organizacional mais sustentável, mais inclusiva e mais resiliente.

3. Atividades desenvolvidas no estágio curricular

Após a contextualização da RUBI Portugal, a presente seção dedica-se a pormenorizar o conjunto de atividades e responsabilidades que delimitaram o estágio curricular, demonstrando a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no mestrado.

O estágio foi desenvolvido de forma multidisciplinar, refletindo a crescente interligação das áreas de contabilidade, fiscalidade e sustentabilidade no mundo empresarial moderno. As atividades não se limitaram apenas à execução de rotinas, mas procuraram, ativamente, integrar os requisitos de transparência e conformidade com as novas exigências de responsabilidade social e ambiental.

3.1 Integração e conhecimento geral da entidade

O primeiro dia de estágio na RUBI Portugal foi dedicado ao acolhimento e integração na equipa com a qual iria trabalhar, bem como à introdução dos restantes colegas, podendo assim ter uma noção global do funcionamento interno do departamento financeiro e da restante empresa. Durante o período inicial do estágio foi explicado como seria o funcionamento do principal programa utilizado, o SAP. Esta ferramenta tem sido usada diariamente durante o estágio, portanto, o seu domínio tem sido fundamental, daí a formação ter sido contínua de forma a atingir um nível de autonomia satisfatório. Ainda durante o primeiro dia foi dada uma formação a todos os trabalhadores da entidade com o intuito de apresentar os novos produtos e as novidades que iriam ser agregadas à empresa em 2025.

3.2 Arquivo

O arquivo e a gestão documental constituem uma fase basilar e indispensável para a salvaguarda da integridade e conformidade de qualquer organização. No contexto do departamento financeiro da Rubi Portugal, o envolvimento nesta atividade permitiu a apreensão dos fluxos de trabalho e o entendimento da tipologia documental específica da empresa. Ao analisar e processar estes registos, foi possível constatar a sua importância crítica como prova material da realidade operacional e financeira. Este processo é uma das tarefas mais recorrentes em contabilidade, uma vez que uma organização rigorosa é crucial para a eficiência do sistema, facilitando a recuperação atempada dos documentos sempre que necessário para efeitos de consulta, fiscalização ou auditoria.

3.3 Classificação de documentos

Em qualquer entidade que tenha um departamento financeiro, existe a necessidade de classificar documentos e integrar os mesmos no programa usado pela entidade, neste caso o SAP.

Devido à presença do grupo em vários países, a empresa-mãe solicitou à filial RUBI Portugal que, no ano de 2024, iniciasse um programa de conversão do plano contabilístico espanhol, de forma a facilitar a consolidação das contas. O objetivo deste programa consistiu em adotar o mesmo sistema utilizado pela legislação portuguesa, neste caso o Sistema de Normalização Contabilística (SNC), ajustando assim a contabilidade portuguesa às normas aplicadas em Espanha. Este programa encontra-se representado na figura 9, onde foi despendido muito tempo para realização das tarefas quotidianas.

Exibir material 10 (Produto comercializável)

Dados adicionais Níveis organizacion.

Admin. depósitos 2 Contabilidade 1 Contabilidade 2 Estoque ...

Material 10 MAIONESE PET HELLMANNS 500G TRADICIONAL

Centro 0001 Centro 0001

Dados gerais

UM básica	PC	Peça ou Un	Ctg. avaliação	
Moeda	BRL		Período atual	09 2018
Setor de atividade	01		Determ. preço	☐ UM ativo

Avaliação atual

Classe de avaliação	3000	Cl. aval. estoq. proj.	
Cl. av. estq. ord. cl.		Unidade preço	1
Controle de preço	V	Prç. standard	0,00
Preço médio móvel	18,25	Valor total	7.300,00
Estoque total	400		
Preço futuro	0,00		

Figura 9 SAP

Fonte: Documento interno da empresa RUBI

3.4 Centro de custos

Na RUBI Portugal existem centros de custos que incorporam outros centros de custos mais especializados, agrupados de forma que seja possível analisar os custos, seja de uma forma mais global, seja de uma forma mais pormenorizada.

A estrutura destes centros foi criada para possibilitar o apuramento dos custos dos diversos setores, desde o serviço pós-venda, ao setor de marketing, bem como a todos os serviços que contribuem de forma direta ou indiretamente para esta estrutura. Assim, em todas as classificações e lançamentos é sempre colocado o centro de custo associado ao artigo/serviço mencionado.

3.5 Planeamento e gestão de tempo

Um dos trabalhos que foi definido para a entrada na entidade foi a necessidade de implementação de novas maneiras de trabalho para melhorar a gestão de tempo e a eficiência de certas e determinadas tarefas. Após alguns meses de observação dos métodos de trabalho usados, foi realizado, com o auxílio da inteligência artificial, macros e Excel's que otimizam por inteiro alguns processos mais manuais que os trabalhadores usavam durante a sua rotina. Foram criados 4 projetos que mudaram significativamente a maneira de trabalhar da entidade em diversas áreas, sendo algumas delas a área dos

pagamentos e recebimentos da entidade, declarações de IVA e reclamações de clientes. A utilização do software *Power Automate* teve uma grande utilidade para um dos projetos criados. Estes projetos são considerados como um “bem sustentável”, dentro da gestão de tempo e das condições de trabalho apresentadas na empresa.

Não é possível documentar alguns projetos/processos que executei na RUBI Portugal, devido ao facto de serem operações executadas dentro dos servidores da própria empresa.

3.6 Participação em feiras nacionais – Concretra e TekTónica

Durante o estágio fui integrado na representação em duas feiras nacionais, que proporcionaram experiências únicas de contacto direto com o cliente, por exemplo no ramo da construção, mas também com outras pessoas ligadas a diferentes ramos de atividade. As feiras foram realizadas em Lisboa e no Porto onde, em termos financeiros e fiscais, houve trabalhos a serem executados. Foram realizadas também variadas projeções a nível contabilístico e orçamentos, adequados a cada atividade, sempre com os pareceres necessários da empresa-mãe.

3.7 Reuniões gerais

A necessidade de contacto entre os vários setores e a interligação entre eles só é possível se todos estiverem alinhados a rumar ao mesmo objetivo, portanto, durante as primeiras semanas de janeiro de 2025, foi realizada uma reunião onde foram vistos os valores das diferentes áreas de atuação, tanto na contabilidade como na área comercial, tendo sido discutidos e refletidos em relação ao ano que passou. Ainda durante a reunião, foram projetados os valores a serem atingidos para o ano de 2025, juntamente com alguns pontos a melhorar e os valores expectáveis para esse mesmo ano.

A figura nº11 evidencia uma das reuniões realizadas durante o estágio onde me foi pedido a realização de uma apresentação sobre o trabalho realizado até à data e perspetivas futuras. O tema da apresentação foi “Gestão de tempo e inovação”, onde foi demonstrado perante os colegas de trabalho que é possível otimizar variadas tarefas quotidianas, unicamente a partir de um ficheiro Excel e usando algumas macros. Esta

oportunidade permitiu expor parte do trabalho desenvolvido durante o estágio, onde se discutiu qual o ponto de situação da empresa e perspetivas futuras.

Este tipo de trabalho, apesar de inovador, apresentou algumas limitações, neste caso no formato em que foi apresentado, visto que o uso de macros é exclusivo dos computadores e a ferramenta maioritariamente utilizada pelos comerciais é o telemóvel. Mais tarde, foi discutido com o Diretor de Vendas se era possível converter este processo para um formato suportado pelo telemóvel, mas, para já, sem sucesso.



Figura 10 REUNIÃO ANUAL 2024
Fonte: Documento interno da empresa RUBI

3.8 Projeto Sustentável

Durante o período de estágio, houve a oportunidade de integrar na equipa *ESG CREW*, o que permitiu uma análise detalhada da trajetória de sustentabilidade prevista para os próximos anos pela RUBI, bem como do plano de ação a curto prazo. No entanto, dada a amplitude dos projetos de sustentabilidade e os longos ciclos de implementação que lhes são inerentes, a minha participação em atividades mais aprofundadas e de longo prazo foi limitada. Um dos trabalhos concretos que realizei centrou-se na recolha dos dados de consumo energético relativos ao ano de 2024, visando criar uma base de comparabilidade rigorosa para a análise dos gastos e das necessidades energéticas da empresa ao longo do ano de 2025.

3.9 Presenças em Formações da OCC

A convite da técnica oficial de contas da entidade e do diretor financeiro, houve a oportunidade de participar na formação da Ordem dos Contabilistas Certificados, intitulada de “Encerramento de Contas de 2024” e “Orçamento de Estado de 2025”, com o propósito de rever alguns temas teóricos e aprender novos conhecimentos que vieram a ser oportunos para o fecho do ano de 2024, bem como para a abertura do ano de 2025.

3.10 Processo de auditoria

Durante os meses de estágio foi ainda dada a oportunidade de integrar todo o processo de auditoria que existiu na entidade para realização e auxílio do fecho de contas do ano de 2024. Durante o processo tive inteiramente dedicado a obter toda a documentação necessária para os auditores, juntamente com a contabilista responsável da empresa, e a realizar vários outros trabalhos como a inventariação, circularização de saldos com diversos clientes, tanto nacionais como internacionais, e a mudança de alguns pormenores na contabilidade por recomendação dos próprios auditores.

3.11 Obrigações fiscais e análises e estudos de gastos

O trabalho de estágio centralizou-se também na gestão ativa do cumprimento das obrigações fiscais e no apoio integral ao processo de encerramento mensal. A responsabilidade primordial residuiu no preenchimento e submissão da Declaração

Periódica do IVA, do Modelo 22 (IRC) com periodicidade mensal. Esta cadência de encerramento, mais exigente, era fundamental para garantir a consolidação atempada dos valores financeiros com a casa-mãe espanhola e o posterior envio do ficheiro *SAFT* (*Standard Audit File for Tax purposes*), assegurando assim o rigor e a transparência fiscal da empresa.

Paralelamente, para sustentar o rigor destas declarações e permitir um controlo de gestão eficaz, foi necessário um meticoloso apuramento de custos e gastos. Esta tarefa incluía o cálculo e a imputação dos custos por centros de custos, com destaque para os valores relativos à distribuidora *DASHSER*. Adicionalmente, eram imperativos o controlo e a reconciliação da folha de caixa mensal, bem como análises de eventuais desvios. O apoio à força de vendas implicava ainda o processamento das folhas de despesas dos comerciais, apurando os valores a reembolsar pela empresa. Finalmente, o encerramento do mês requeria o cálculo e o apuramento das tributações autónomas, bem como a análise detalhada de todos os gastos, consolidando toda a informação para a correta contabilização e *reporting* financeiro.

3.12 Inventariação

A atividade de inventariação foi desenvolvida de forma contínua ao longo do período de estágio, representando um elemento crucial na implementação e otimização do sistema de controlo interno da empresa. Em contraste com a tradicional realização de inventários periódicos de grande escala, foi adotada uma metodologia de inventariação física regular e sistemática dos bens e stocks, pois muitos dos materiais que dão mais trabalho são as peças existentes na oficina que repara as máquinas que vêm pela reclamação de clientes.

Este procedimento não só visou garantir a precisão e a fiabilidade dos registos de stock ao longo do ano, como também procurou eliminar a acumulação de trabalho no encerramento do exercício. A manutenção de um inventário permanentemente atualizado permitiu a deteção e a correção imediata de eventuais desvios, falhas ou quebras, reforçando a integridade dos dados contabilísticos e minimizando os riscos associados a diferenças de inventário significativas no final do período fiscal. Desta forma, a gestão contínua do inventário revelou-se um fator determinante para a melhoria da eficiência operacional e do rigor do *reporting* financeiro da organização.

Na nossa opinião, implementação de um método de inventariação deverá ser uma opção para a melhoria da precisão dos registos e auxiliando na mitigação do volume de trabalho no fecho do exercício. A análise da metodologia em vigor sugere a necessidade de uma evolução tecnológica que otimize o controlo de stocks.

Face à natureza dos bens armazenados, onde predomina uma elevada quantidade de peças de pequenas dimensões (como parafusos, brocas e peças de encaixe), o risco de ocorrência de diferenças de inventário e de contratempos operacionais durante a contagem física mantém-se elevado. O manuseamento frequente destas peças e o seu valor unitário reduzido representam um desafio constante à manutenção do registo exato de entradas e saídas.

Neste contexto, e como uma sugestão de melhoria do controlo interno, propõe-se a implementação de um sistema de gestão de inventário dedicado. Este sistema, ao automatizar e rastrear de forma mais rigorosa os movimentos de stock na oficina, permitiria um controlo mais eficaz de todas as transações, reduzindo a dependência da contagem manual e reduzindo a margem de erro humano, dada a dimensão reduzida das peças. A adoção desta tecnologia seria um passo fundamental para melhorar a precisão do stock e aumentar a eficiência da gestão logística da empresa.

Conclusão

A realização deste relatório permitiu adquirir conhecimentos, tanto práticos como teóricos, acerca da importância da sustentabilidade no tecido empresarial. Ao longo destes seis meses houve contacto com equipas profissionais acerca da contabilidade e sustentabilidade, onde existiu uma articulação entre os colaboradores de maneira a fornecerem o apoio necessário à conclusão deste relatório.

A realização do estágio assume uma presença significativa em qualquer percurso do aluno e dá a conhecer toda a realidade do mundo empresarial. Considera-se que foi uma experiência gratificante no que toca à aprendizagem e aptidões práticas, bem como um esforço coletivo de todos para consolidação dos conhecimentos adquiridos. Foram desenvolvidos trabalhos que permitiram contribuir para progredir a nível profissional, dentro aquilo que é a equipa e a sua maneira de trabalhar.

Durante este período obtive competências tanto na área da sustentabilidade como na da contabilidade, e durante a execução das tarefas propostas foi possível interligar os dois conceitos e perceber a sua importância. As tarefas rotineiras inerentes à função de um contabilista também fizeram parte das atividades desenvolvidas durante este período. A nível pessoal, o estágio foi também muito positivo no desenvolvimento de outras capacidades como comunicação, empatia, cuidado pelo próximo, trabalho em equipa e trabalho motivacional.

Todas as tarefas pedidas foram realizadas com sucesso, tendo ajudado a identificar as dificuldades associadas às tarefas quotidianas que esta função exige. Todo este processo desenvolveu conhecimentos e competências profissionais necessárias para o futuro. Ao longo do tempo de estágio foi possível entender a importância que a empresa tem em alinhar-se com os objetivos sustentáveis da UE, sendo esses sociais ou económicos, reforçando o seu compromisso com um modelo de desenvolvimento mais sustentável.

A sustentabilidade contribui para o bem-estar da RUBI a nível interno, mas também tudo aquilo que é a sua posição a nível externo, tendo em conta os seus stakeholders e todos as partes interessadas.

Em suma, este estágio foi uma experiência profundamente enriquecedora, não só no plano académico e profissional, mas também a nível pessoal. A RUBI tem um papel

essencial na construção de um futuro mais responsável e equilibrado. Ver a sustentabilidade ser colocada em prática, com empenho e visão, reforçou a certeza de que é possível transformar o setor da construção civil.

Referências

Almeida, J. O. C. (2022). Sustentabilidade: A Máquina de Oxigénio do Mundo. *Revista Multidisciplinar de Educação e Meio Ambiente*, 3(2), 1–13. <https://doi.org/10.51189/iii-coninters/9539>

Alnuaimi, A., & Khan, M. (2022). *Sustainable and Clean Energy: The Case of Tesla Company*. *International Journal of Management and Sustainability*, 11(2), 45–57. <https://doi.org/10.18488/journal.11.2022.112.45.57>

Andrade, C. C., & Afonso, S. (2009). Materiais de construção e a arquitetura ao longo da história.

Bonini, S. M., Mendonca, L. T., & Oppenheim, J. M. (2006). When social issues become strategic. *McKinsey Quarterly*, 2, 20.

Browne. (2022, Outubro). *Explainer: What is sustainability and why is it important?* Earth.org. <https://earth.org/what-is-sustainability/>

Diamond, J. (2011). *Collapse: How societies choose to fail or succeed*. Penguin.

DiNapoli, R. J., Rieth, T. M., Lipo, C. P., & Hunt, T. L. (2020). A model-based approach to the tempo of “collapse”: The case of Rapa Nui (Easter Island). *Journal of Archaeological Science*, 116, 105094.

Ehrenfeld, J., & Hoffman, A. (2013). *Flourishing: A frank conversation about sustainability*. Stanford University Press.

Elliot, S. R. (2005). Sustainability: An economic perspective. *Resources, Conservation and Recycling*, 44(3), 263–277.

Global Reporting Initiative. (2016). *GRI Standards: A estrutura modular* (Versão 2016). <https://www.globalreporting.org/standards/>

Haas, P. M., Keohane, R. O., & Levy, M. A. (Eds.). (1993). *Institutions for the earth: Sources of effective international environmental protection*. MIT Press.

Hoffman, A. (2018) “The next phase of business sustainability,” *Stanford Social Innovation Review*, 16(2): 34-39.

Hoffman, A. (2000). *Competitive environmental strategy: A guide to the changing business landscape*. Island Press.

Meadowcroft, J. (2023). Sustainability. In *Encyclopædia Britannica*. Retrieved from <https://www.britannica.com/science/sustainability>

Misra, P. (2018). Strategic approaches to business sustainability. *International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences*, 8, 385–389. https://indusedu.org/pdfs/IJREISS/IJREISS_2459_25677.pdf

Parlamento Europeu. (2021, 12 de abril). Emissões de dióxido de carbono dos automóveis: Factos e números (infografia). Agência Europeia do Ambiente. <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/society/20190313STO31218/emissoes-de-dioxido-de-carbono-dos-automoveis-factos-e-numeros-infografia>

PwC Portugal. (s.d.). *Diretiva de Reporte de Sustentabilidade Corporativo (CSRD)*. <https://www.pwc.pt/pt/servicos/auditoria/servicos-sustentabilidade/reporting/csrd-diretiva-report-e-corporativo-sustentabilidade.html>

RUBI Portugal. (2023). *ESG Strategy*

RUBI Portugal. (s.d.). *RUBI*. <https://www.rubi.com/pt>

Sadiku, M. N. O., Adekunle, P. A., & Musa, S. M. (2024). Sustainability 101. *International Research Journal of Modernization in Engineering, Technology and Science*, 6(1).

Stenzel, P. L. (2010). *Sustainability, the Triple Bottom Line, and the Global Reporting Initiative*. *globalEDGE Business Review*, 4(6).

Sustainable business models. (s.d.). <https://strive2thrive.earth/sustainable-business-models/>

Umirova Maftuna Bakhrom. (2024). Key performance indicators in service organizations: Global practices in KPI application. *International Journal of Advance Scientific Research*, 4(1), 52–62. <https://doi.org/10.37547/ijasr-04-01-10>

Unilever. (2020). *The Unilever Sustainable Living Plan: 2010 to 2020* [PDF]. Unilever PLC. <https://www.unilever.com/files/4eb5788f-5ec4-43ad-88f3-ce139fa8d3a2/uslp-10-years-final--1-.pdf>

Veiga, J. E. da. (2010). Indicadores de sustentabilidade. *Estudos Avançados*, 24(68), 39–52. <https://doi.org/10.1590/S0103-40142010000100006>

Yosie, T. (2017, Setembro 25). *Moving the circular economy from concept to business strategy and operations*. The Conference Board.

Young, O. R. (2002). *The Institutional Dimensions of Environmental Change: Fit, Interplay, and Scale*. Cambridge, MA: MIT Press.

Legislação

Diretiva UE 2023/1791 Decreto-Lei n. º359/91, de 21 de setembro

Diretiva (UE) 2022/2464 DO Parlamento Europeu e do conselho de 14 de dezembro de 2022

Diretiva 2010/31/EU

Regulamento (UE) nº 537/2014

Diretiva 2004/109/CE

Diretiva 2006/43/CE

Diretiva 2013/34/EU

Diretiva 2003/87/CE Regulamento (UE) 2021/947 do Parlamento Europeu e do conselho de 9 de junho de 2021