

**Mercado do calçado português: a economia circular e o caminho para a
Sustentabilidade – Caso pedagógico *Zouri + Wayz***

Carlos Simão Mendes Abreu António de Oliveira

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Prof^a Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali, Professora Associada

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2024

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Mercado do calçado português: a economia circular e o caminho para a
Sustentabilidade – Caso pedagógico *Zouri + Wayz***

Carlos Simão Mendes Abreu António de Oliveira

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Prof^a Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali, Professora Associada,

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2024

AGRADECIMENTOS

Antes de mais, gostaria de deixar uma mensagem de agradecimento a todas as pessoas que fizeram parte deste processo de construção do caso:

Primeiro, à minha orientadora, a professora doutora Marjan Sara Jalali Fonseca, que mesmo quando eu tive em falta, de motivação, de compromisso e de vontade, conseguiu puxar-me para cima e mais que orientar, guiou-me, demonstrando-se sempre disponível e preocupada com todo o processo, quase como se de uma mãe se tratasse!

À minha família, claro, pelo apoio incondicional ao longo deste processo, bem como ao longo dos meus 24 anos de vida! E por nunca duvidarem de mim!

Ao meu pai, Carlos Hermínio, que é um exemplo de profissionalismo e compromisso com as obrigações, e que sempre me acompanhou e providenciou todas as condições, financeiras e não só, para seguir os meus sonhos!

À minha mãe, Ana Paula António, que é o meu suporte, a minha amiga, a minha inspiração enquanto ser humano, e que nunca me coibiu de qualquer sonho, e que me guia para ser melhor versão de mim mesmo!

Ao meu irmão, Afonso Oliveira, que, digamos o que nós dissermos, há de ser meu eterno melhor amigo! Sei que me apoia e fica feliz por mim com a conclusão desta etapa, tal como eu ficarei quando fechar a dele!

Aos meus amigos, porque acredito que nós somos a soma das cinco pessoas com quem mais partilhamos amizade, e, se assim for, estas pessoas são fundamentais para a minha estabilidade, vontade e crença em mim próprio. Um obrigado e abraços extensíveis a todos aqueles que de alguma forma fazem parte da minha vida!

À instituição Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, Iscte Business School, que foi onde escolhi iniciar e finalizar a minha vida académica, primeiro com a licenciatura em Finanças e Contabilidade e agora com o Mestrado em Gestão. Um muito obrigado a todos os docentes e colegas que fizeram parte deste percurso inolvidável!

RESUMO

Este trabalho analisa modelos ou formas de operar a sustentabilidade no setor do calçado português através de um estudo de caso de duas empresas: *Zouri* e *Wayz*. Estas empresas destacam-se pela sua abordagem inovadora e sustentável, recorrendo a materiais reciclados e processos éticos de produção.

O caso de estudo apresenta uma revisão de literatura abrangente sobre conceitos-chave como sustentabilidade; responsabilidade social corporativa (RSC); *triple bottom line* (TBL); valor partilhado (Porter & Kramer) e economia circular. Este aprofunda ainda uma análise das estratégias empresariais da *Zouri* e da *Wayz*, avaliando os seus modelos de negócio e identificando vantagens e desvantagens, bem como obstáculos à implementação da circularidade. A análise tem em conta a integração dos princípios da economia circular em cada fase da cadeia de valor, desde a conceção do produto até à sua gestão no fim de vida.

O objetivo deste caso é também o de enquadrar as empresas no panorama do mercado português e europeu, examinando as políticas e iniciativas governamentais que promovem a sustentabilidade e a economia circular. Por fim, é proposta uma metodologia para a implementação do estudo de caso em contexto de aula, incluindo sugestões para planos de dinamização e questões para debate, criando um contributo para o conhecimento sobre a sustentabilidade no setor do calçado, oferecendo perspetivas valiosas para estudantes, profissionais e empreendedores.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Valor Partilhado; Responsabilidade Social Corporativa; Economia Circular; Sociedade; Ambiente

Sistema de classificação JEL:

- M14 – Cultura Empresarial, Diversidade, Responsabilidade Social
- Q01 – Desenvolvimento Sustentável

ABSTRACT

This work analyzes models and operational approaches to sustainability in the Portuguese footwear sector through a case study of two companies: Zouri and Wayz. These companies stand out for their innovative and sustainable approach, utilizing recycled materials and ethical production processes.

The case study presents a comprehensive literature review on key concepts such as sustainability; corporate social responsibility (CSR); triple bottom line (TBL); shared value (Porter & Kramer); and circular economy. The case study further deepens the analysis of Zouri and Wayz's business strategies, evaluating their business models and identifying advantages and disadvantages, as well as obstacles to implementing circularity. The analysis takes into account the integration of circular economy principles at each stage of the value chain, from product design to end-of-life management.

Furthermore, the work frames these companies within the portuguese and European market landscape, examining governmental policies and initiatives that promote sustainability and circular economy. Finally, a methodology is proposed for implementing the case study in a classroom context, including suggestions for engagement plans and discussion questions. In summary, the work contributes to knowledge about sustainability in the footwear sector, offering valuable perspectives for students, professionals, and entrepreneurs.

Keywords: *Sustainability; Shared Value; Corporate Social Responsibility; Circular Economy; Society; Environment.*

JEL classification system:

- *M14 – Corporate Culture, Diversity, Social Responsibility*
- *Q01 – Sustainable Development*

Índice

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	iii
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS	xi
INTRODUÇÃO	1
1. Caso	5
1.1. Introdução do Caso	5
1.2. Políticas europeias para a Economia Circular	5
1.3. Oportunidades no mercado do calçado português	9
1.4. Apresentação da Wayz	11
1.5. Apresentação da Zouri	14
2. Metodologia	21
3. Objetivos Pedagógicos e Público-alvo	23
4. Revisão de Literatura	23
4.1. Sustentabilidade	23
4.1.1. Enquadramento histórico.....	23
4.1.2. Evolução conceptual e perspectivas mais recentes	24
4.2. Responsabilidade Social Corporativa	28
4.2.1. As duas grandes perspectivas da RSC: ética e estratégica	28
4.2.2. As perspectivas mais recentes de RSC	29
4.3. Triple bottom line (TBL)	32
4.3.1. Os três grandes domínios do TBL:.....	32
4.3.2. As perspectivas mais recentes do TBL	33
4.4. Valor partilhado – perspectiva de Porter e Kramer	34
4.4.1. O conceito de Valor partilhado por Porter e Kramer	34
4.4.2. As perspectivas mais recentes da teoria do Valor Partilhado	36
4.5. Economia Circular	37
4.5.1. O conceito de economia circular	37
4.5.2. As perspectivas mais recentes da EC	39
5. Plano de animação	41
6. Respostas do caso	43
Questão 1	43
Questão 2	46

Questão 3.....	49
Questão 4.....	51
Conclusão	55
Bibliografia	57
Anexos	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Material utilizado na produção das sapatilhas <i>Wayz</i>	12
Figura 2 - Restauração de Sapatilhas <i>Wayz</i>	13
Figura 3 - Produtos <i>Zouri</i> : sola de borracha reciclada	16
Figura 4 - Ilustração: sapatilhas <i>Zouri</i>	17
Figura 5 - Pirâmide de Carrol Fonte: Google Imagens	29
Figura 6 - Esquema de Carrol e Schwartz Fonte: Google Imagens	29
Figura 7 - Representação do modelo circular VS modelo linear Fonte: Website DGAE	39
Tabela 1 - Opção A: Plano pré-aula - trabalho individual.....	42
Tabela 2 - Opção A: Plano aula - trabalho de grupo	42

GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS

APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

CE – Comissão Europeia

CEO – Chief Executive Officer

CIRAIG – *Reference Center for Life Cycle of Products, Services and Systems*

CTCP – Centro Tecnológico do calçado de Portugal

CVR - Centro de Valorização dos Recursos

EC – Economia Circular

EL – Economia Linear

FAIST - Projeto Fábrica Ágil, Inteligente, Sustentável e Tecnológica

FOCA - *Focus on Critical Actions*

GIST - Iniciativa de Inovação Global através da Ciência e Tecnologia

GRS - *Global Recycled Standard*

IVA – Imposto Sobre Valor Acrescentado

ONG – Organização Não Governamental

ONGD - Organização Não Governamental para o Desenvolvimento

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

TBL – *Triple bottom line*

UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto

I&D – Investigação e Desenvolvimento

INTRODUÇÃO

A capacidade de adaptação do setor do calçado português ficou bem demonstrada em 2022, quando as exportações ultrapassaram a fasquia dos 2 mil milhões de euros - representando mais de 90% da produção total, segundo dados da APICCAPS (2023). Este crescimento notável, 20,2% superior ao ano anterior e 12,6% acima dos valores pré-pandémicos, revela uma recuperação extraordinária após os tempos difíceis da COVID-19.

No entanto, os últimos dados da APICCAPS do segundo trimestre de 2023 acendem alguns sinais de alerta: 58% das empresas reportam uma diminuição nas encomendas internacionais. Este abrandamento reflete as complexidades de um mercado global cada vez mais competitivo e imprevisível.

Neste contexto, a sustentabilidade surge como uma bússola orientadora para o futuro do setor. O Cluster do Calçado de Portugal reconheceu esta realidade no seu Plano Estratégico 2030, posicionando-a não apenas como uma necessidade, mas como uma verdadeira vantagem competitiva. O projeto *BioShoes4All* materializa esta visão, reunindo 70 parceiros num investimento ambicioso de 80 milhões de euros direcionado para biomateriais, economia circular e tecnologias de produção inovadoras.

A economia circular, conforme defendem Murray, Skene e Haynes (2017), representa uma mudança radical na forma como se pensa a produção e o consumo. Esta abordagem, que privilegia a reutilização e a minimização de resíduos, não se limita a reduzir o impacto ambiental. Como sublinham Ghisellini, Cialani e Ulgiati (2016), catalisa também a inovação nos modelos de negócio, impulsionando um crescimento verdadeiramente sustentável.

A responsabilidade social das empresas emerge igualmente como fator crítico. Schaltegger, Hansen e Lüdeke-Freund (2016) demonstram que as organizações que incorporam estas práticas não só melhoram a sua reputação como desenvolvem maior resiliência face às flutuações do mercado. Matten e Moon (2008) vão mais longe, defendendo que esta responsabilidade deve transcender a mera filantropia e integrar práticas que promovam ativamente a sustentabilidade e o desenvolvimento das comunidades locais.

Os consumidores, por seu lado, estão cada vez mais conscientes e exigentes. A investigação de Van Loon et al. (2020) revela uma preocupação crescente com a qualidade e o impacto ambiental dos produtos, criando um mercado que valoriza a transparência e a

sustentabilidade. Esta mudança de mentalidade pressiona as empresas a repensarem toda a sua cadeia de valor.

No panorama nacional, destacam-se casos exemplares como a *Zouri* e a *Wayz*. A *Zouri* transformou um problema ambiental numa oportunidade ao incorporar plásticos recolhidos nas praias na produção de solas. Já a *Wayz* apostou em materiais biodegradáveis e reciclados, demonstrando que é possível aliar inovação sustentável com responsabilidade social. Estas abordagens não só respondem às expectativas dos consumidores como contribuem para posicionar Portugal na vanguarda da indústria sustentável do calçado.

O futuro do setor dependerá da capacidade de continuar esta transformação, equilibrando inovação, sustentabilidade e competitividade. Os desafios são significativos, mas a história da indústria portuguesa do calçado tem demonstrado que, com visão e determinação, é possível transformar obstáculos em oportunidades de crescimento e diferenciação no mercado global.

Esta análise do setor do calçado mostra como as empresas portuguesas estão a adaptar-se aos novos tempos, enfrentando desafios e aproveitando oportunidades para se manterem competitivas no mercado global.

Urge, portanto, a necessidade de perceber que esta é uma questão estruturante da sociedade atual. Assim, e sendo este dos mercados que mais tem caminhando no sentido da sustentabilidade, considera-se ser a opção mais viável para explorar este tema.

O trabalho que irá ser desenvolvido apresentar-se-á em forma de caso de estudo pedagógico com cooperação de duas empresas portuguesas cimentadas no mercado português do calçado sustentável. A *Zouri*, empresa portuguesa com sede em Braga que, entre muitas práticas que irão ser discriminadas durante o caso, assume um papel principal na recolha de plástico ao longo da costa portuguesa, material que se apresenta como a base da produção dos seus artigos vendidos ao público. Para acrescentar ainda mais valor à temática abordada, será ainda apresentada a *Wayz*, empresa portuguesa com sede no Porto, que no seu processo produtivo utiliza couro biodegradável, têxtil de plástico reciclado, feito a partir de resíduos do Mar Mediterrâneo e Oceano Atlântico, sola de borracha reciclada e palmilhas biodegradáveis de látex, linho e fibras de madeira e lã. Ambas as empresas demonstram e assumem um papel na sociedade, garantindo uma produção ética, com respeito pelos trabalhadores e pela cultura e conhecimento local (neste caso, norte de Portugal) de todos os fornecedores e colaboradores.

Acredita-se que venham, por isso, acrescentar conhecimento ao estudo da temática bem como à produção deste caso pedagógico.

Assim, o objeto de estudo é dirigido aos estudantes, que serão os futuros gestores, e empreendedores, como forma de prover estes de bases para novas e melhores concepções de produtos e serviços que suportem a resolução destes problemas da sociedade atual.

Posto isto, estabeleceu-se o tema deste caso de estudo como “Mercado do calçado português: a pegada ecológica e o caminho para a Sustentabilidade – Caso pedagógico *Zouri + Wayz*”.

1. Caso

1.1.Introdução do Caso

Atualmente, o nosso planeta enfrenta uma série de desafios ambientais preocupantes, desde a poluição dos recursos naturais até às mudanças climáticas, passando pela perda de biodiversidade, estes problemas são maioritariamente resultado da ação humana (Costa, 2011).

Face a esta realidade alarmante, surgiu uma nova consciência global sobre a importância de garantir um futuro viável para as próximas gerações. Esta mudança de mentalidade deu origem a novos conceitos e práticas ligados à sustentabilidade (Giovannoni & Fabietti, 2013).

Os consumidores, cada vez mais informados, começaram a exigir produtos e serviços mais responsáveis. Em resposta, nasceu o chamado “mercado verde”, no qual as empresas incorporam práticas mais amigas do ambiente nos seus processos (Collatto, Manganeli & Ossani, 2016). Estas medidas, como a reutilização de materiais, não só reduzem o impacto ambiental, como também podem trazer benefícios económicos às empresas.

Neste contexto, os empreendedores têm um papel crucial na promoção de mudanças positivas. Ao adotarem modelos de negócio sustentáveis, podem influenciar as tendências de consumo e oferecer alternativas mais ecológicas aos clientes (Arruda, Cunha, & Milioli, 2020).

Assim, como base do caso de estudo, irão ser apresentadas medidas e programas a nível nacional e europeu, em concordância com o conceito de Economia Circular, bem como irá ser dada uma contextualização do setor do calçado português e identificadas oportunidades e iniciativas.

Serão ainda apresentadas duas empresas portuguesas, a *Wayz* e a *Zouri*, que atuam no mercado de calçado e que integram princípios de sustentabilidade económica, ambiental e social no seu modelo de negócio, pelo que foram consideradas objeto de estudo para este caso.

1.2.Políticas europeias para a Economia Circular

Com base no conceito de EC, torna-se imprescindível oferecer uma visão daquilo que são as políticas levadas a cabo pelas instituições, com foco nas políticas a nível europeu e nacional.

Em 2015, a União Europeia lançou o primeiro Plano Europeu para a Economia Circular, com o objetivo de promover a transição para uma economia com menor linearidade e maior circularidade; impulsionar a competitividade das empresas; estimular o crescimento económico sustentável; e criar empregos (Comissão Europeia, 2015). Conforme relata a CE (2019), um ano após a publicação desse plano, as atividades diretamente relacionadas com a

circularidade geraram quase € 147 mil milhões de valor acrescentado, resultando em cerca de € 17,5 mil milhões em investimentos e mais de quatro milhões de novos empregos. Durante o período de 2016 a 2019, a CE destinou mais de € 10 mil milhões em financiamento público para apoiar essa transição. Já em 2020, a CE apresentou um novo Plano Europeu para a Economia Circular, centrado na implementação de normas de sustentabilidade para produtos na UE; promoção do potencial de setores intensivos em recursos para se tornarem mais circulares; redução de resíduos; entre outros objetivos (Comissão Europeia, 2020). A março de 2020, apresentou o Plano de Ação para a Economia Circular com mais de 30 pontos de ação, que incidem sobre os seguintes aspetos: Desenvolvimento de produtos sustentáveis e a circularidade dos processos de produção; formação dos consumidores no sentido de práticas condizentes com a EC; foco nos setores de atividade chave; e redução progressiva de resíduos desnecessários ou evitáveis.

Há uma definição do conceito de EC que decorre precisamente deste Plano de Ação da UE para a EC: “Numa economia circular, os materiais que podem ser reciclados são reinjetados na economia como novas matérias-primas, aumentando assim a segurança do abastecimento. Estas «matérias-primas secundárias» podem ser comercializadas e transferidas exatamente como as matérias-primas primárias provenientes dos recursos tradicionais obtidos através da extração.” E que “Os materiais de base biológica, isto é, os materiais à base de recursos biológicos (tais como madeira, culturas ou fibras) podem servir para uma vasta gama de produtos”, podendo “também apresentar vantagens ligadas à sua renovabilidade, biodegradabilidade ou possibilidade de compostagem.” (Comissão europeia, 2021, p. 19).

Já em 2024, o Conselho e o Parlamento Europeu chegaram a um acordo provisório relativamente à Diretiva sobre o Direito à Reparação. Esta aponta para o incentivo à reparação de produtos, enfatizando o direito dos consumidores à exigência de reparação aos fabricantes dos produtos que sejam tecnicamente reparáveis; um formulário europeu gratuito sobre as reparações dos produtos; uma plataforma em linha sobre reparação para estabelecer contacto entre os consumidores e as oficinas de reparação; e uma prorrogação de 12 meses do período de responsabilidade do vendedor após reparação de um produto.

Conceção ecológica

Com a Diretiva 2009/125/CE, de 21 de outubro, relativa à criação de um quadro para definir os requisitos de conceção ecológica dos produtos, estabeleceram-se os requisitos de

eficiência energética que abrangem vários grupos de produtos (por exemplo, computadores, frigoríficos ou bombas de água).

Relativamente a esta temática, no ano de 2023, o Conselho e o Parlamento acordaram sobre os novos requisitos de conceção ecológica dos produtos sustentáveis. As novas regras têm por objetivo estabelecer requisitos de sustentabilidade ambiental para praticamente todos os tipos de bens colocados no mercado da UE; criar um passaporte digital de produtos com informação sobre se este cumpre os requisitos ecológicos; e impedir a eliminação total de determinados produtos de consumo que não sejam vendidos (caso dos têxteis e calçado).

Formação dos consumidores para a circularidade de produtos

Em 2023, Comissão propôs novas regras para evitar que as empresas façam alegações enganosas sobre os méritos ambientais dos seus produtos e serviços. Assim, chegou-se a um acordo político sobre a proposta de diretiva relativa à capacitação dos consumidores para a transição ecológica.

Com estas novas medidas, os consumidores da UE:

- Terão acesso a informações fiáveis para fazer as escolhas ecológicas certas, nomeadamente no que toca à obsolescência prematura
- Estarão mais bem protegidas contra alegações ecológicas enganosas
- Estarão mais bem informados sobre a possibilidade de reparo dos produtos antes da compra

A diretiva introduz igualmente um rótulo harmonizado com informações sobre a garantia comercial de durabilidade oferecida pelos produtores.

O Conselho está também a trabalhar numa proposta de diretiva relativa às alegações ecológicas, na qual se propõe a definição de critérios para a fundamentação das alegações ecológicas apresentadas pelas empresas.

O plano de ação centra-se em setores específicos com maior utilização de recursos e onde há um claro potencial de circularidade.

Plásticos

Empreendida no ano de 2018, esta estratégia tem por objetivo o de fortalecer a reciclabilidade das embalagens de plásticos e responder à problemática dos microplásticos.

Posto isto, a estratégia de ação de 2020 levada a cabo pela Comissão Europeia, tem por base os seguintes pontos:

- Requisitos obrigatórios em matéria de teor de material reciclado e de redução de resíduos para determinados produtos-chave
- Um novo quadro estratégico sobre os plásticos de origem biológica, biodegradáveis e compostáveis, a fim de clarificar os domínios em que estes plásticos podem trazer verdadeiros benefícios ambientais
- Medidas para combater a presença de microplásticos libertados involuntariamente no ambiente, com o objetivo de reduzir os resíduos de plástico.

Têxteis

Esta é uma indústria que causa alarme, pelo volume de resíduos muito elevado (12 kg por pessoa a cada ano, sendo que apenas 22% são devidamente recolhidos para reutilização ou reciclagem)

A estratégia passa então por promover uma maior durabilidade, reparação, reutilização e reciclagem até 2030.

Assim, em 2023, foram propostas as seguintes soluções:

- Responsabilizar os produtores por todo o ciclo de vida dos produtos têxteis, através da responsabilidade alargada do produtor.
- Acelerar o desenvolvimento de um setor consagrado à recolha seletiva, triagem, reutilização e reciclagem dos produtos têxteis, uma vez que os Estados-Membros são obrigados a instituir recolhas seletivas de têxteis domésticos até 1 de janeiro de 2025.
- Abordar o problema das exportações ilegais de resíduos têxteis.

Deste modo, juntamente com os regulamentos e diretivas criadas para a conceção ecológica de produtos sustentáveis e para a transferências de resíduos, mencionadas anteriormente, há uma aposta transparente no apoio à definição de requisitos de sustentabilidade para os produtos têxteis e a restringir também as exportações de resíduos decorrentes desta atividade.

Mercado secundário de matérias-primas críticas

Considera-se ainda fundamental mencionar o regulamento europeu para gestão de matérias-primas críticas, medida empreendida em prol do futuro das cadeias de abastecimento da UE.

A UE pretende conceber um mercado de matérias-primas secundárias que funcione de facto. O regulamento irá reforçar todas as fases da cadeia de valor europeia das matérias-primas críticas, focando na circularidade e reciclagem dos materiais.

Em 2023, o Conselho Europeu e o Parlamento chegaram a um entendimento, fixando um objetivo de que, no mínimo, 25% do consumo anual de matérias-primas críticas da UE seja resultado da reciclagem interna.

1.3. Oportunidades no mercado do calçado português

Tal como na generalidade dos setores, grande parte das empresas do setor do calçado encontram-se atualmente num caminho de transformação dos seus processos produtivos, de modo a torná-los mais inovadores e sustentáveis. Neste sentido, procuram minimizar o desperdício e os resíduos gerados durante os processos produtivos, e tornar os seus produtos o mais “verdes” possível, o que lhes permite simultaneamente registar aumentos de eficiência e contribuir para a preservação do meio ambiente.

Como refere a Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS), “o setor português do calçado investirá cerca de 80 milhões de euros na tentativa de se tornar uma referência internacional ao nível do desenvolvimento de soluções sustentáveis” (APICCAPS, 2023, p.12). A APICCAPS revela uma clara ambição do setor em fortificar a sua posição como exportador com base em conhecimento e inovação. Este investimento está dividido em dois projetos: o projeto Fábrica Ágil, Inteligente, Sustentável e Tecnológica (FAIST) e o projeto *BioShoes4All*.

O projeto FAIST, com um orçamento de perto de 50 milhões de euros, tem como objetivo aumentar o grau de especialização das empresas portuguesas em novas categorias de produtos, melhorando assim a capacidade de oferta portuguesa. O projeto passará por uma aposta em equipamentos de produção e tecnologias, e na qualificação da mão de obra local, de modo a serem criados processos produtivos fortemente automatizados.

Por outro lado, o projeto *BioShoes4All*, com um orçamento de perto de 80 milhões de euros, baseia-se em cinco pilares: biomateriais, calçado ecológico, economia circular, tecnologias e formação avançadas, e desenvolvimento. Este projeto tem como objetivo garantir

que a produção nacional é resiliente, de modo a permitir uma posição favorável nos mercados internacionais, nos quais a inovação, diferenciação, qualidade dos produtos e capacidade de resposta são fulcrais para o sucesso.

Estes projetos de investimento são fundamentais visto que, nos dias de hoje, é fulcral que as empresas assegurem o acompanhamento da transição climática e a crescente concorrência nos mercados internacionais, caso contrário estão a desperdiçar a oportunidade de maximização do seu valor de longo prazo.

O Cluster do Calçado considera as questões da sustentabilidade decisivas. Por isso, no âmbito deste plano estratégico, para além de lhes ser dedicado um eixo específico, a Associação Portuguesa Do Calçado (APICCAPS) e o Centro Tecnológico do calçado de Portugal (CTCP) propõem um “compromisso verde”, especificando objetivos concretos em matéria de sustentabilidade, a ser assinado pelas empresas do cluster. Tendo as Nações Unidas definido o objetivo de um planeta com saldo nulo de emissões de carbono em 2050 e uma redução para metade das emissões já em 2030, o cluster entende que se deve associar a estes objetivos, assumindo-os como um compromisso seu.

Projeto “Compromisso verde”

O projeto prevê as seguintes ações: A curto prazo, a APICCAPS e CTCP convidarão as empresas do cluster a assumirem um Compromisso Verde, comprometendo-se a cumprir, até 2030 e 2050, determinados objetivos em matéria de redução de emissões. O CTCP apoiará as empresas que assumirem o Compromisso Verde, nomeadamente nos seguintes domínios:

- Avaliar a pegada de carbono atual e identificar áreas com maior potencial de redução.
- Definição de um plano de ação individual, em função da situação específica de cada empresa, que determinará as ações a desenvolver em matérias como o *Ecodesign*, os métodos para a seleção de materiais, a redução de desperdícios, a produção e utilização de energias verdes ou, ainda, a implementação de novos modelos de negócios que reduzam a utilização de materiais virgens ou reutilizem materiais de fontes recicladas.
- Monitorizar a implementação destes planos de ação.
- Regularmente realizar uma avaliação das emissões de carbono das empresas participantes. Pretende-se que, em 2023, o compromisso seja assumido por empresas que representem mais de 50% das exportações do cluster do calçado

1.4. Apresentação da Wayz

A Wayz é uma empresa que iniciou a sua caminhada na UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto, apresentando uma forma diferenciada de criar sapatilhas. As sapatilhas são produzidas tendo por base matéria-prima amiga do ambiente, a ética no processo produtivo, a “portugalidade” e a justiça no preço final para o consumidor.

Este projeto levado a cabo pela Wayz assenta num grande pilar: “criação de uma marca 100% portuguesa com impacto local, através da rede de fornecedores de materiais”, refere Pedro Maçana, CEO da Wayz. Quando esta empresa entra no mercado, demonstra, desde cedo, uma preocupação a montante da cadeia de valor, com especial atenção aquando do processo de aquisição de matéria-prima biodegradável, que inclui pele de vaca de alta qualidade e o biocouro. Este é um produto um natural, considerado um subproduto da indústria alimentar que produz carne para o consumo humano. Este produto qualifica-se por diferentes tipos, em função do animal, e tratamento desse couro. Assim, resulta do processo executado com substâncias vegetais, como seja a casca de algumas árvores, como principal método de curtimenta (processo de conversão das peles de diferentes animais num material não putrescível). Para além disso, a empresa recorre também à utilização de matéria que provém do processo de reciclagem, como a borracha reciclada da sola dos sapatos.

De realçar ainda que no processo de produção apenas são desenvolvidos modelos unissexos, de forma a não impor uma produção acrescida para ambos os sexos; com modelos vendidos todo o ano, não apresentando coleções de verão e inverno, o que promove a minimização da oferta e do desperdício.

Na questão da escolha dos fornecedores e materiais, como explica o CEO, esta é feita diretamente pelo CEO, apresentando “empresas familiares, com décadas de experiência no setor do calçado, onde as condições de trabalho são dignas e as leis laborais respeitadas. Não queremos produções de baixo custo se as pessoas não importarem. (...)”, refere Pedro Maçana. Este ainda enfatiza que existe “uma relação muito próxima com os fornecedores de pele, da sola; do cordão para os atacadores; da caixa dos sapatos; e do tecido (poliéster reciclado espanhol)”. Conhecer os fornecedores é fundamental, e garantir que estes cumprem as normas, se têm certos certificados, como o *Global Recycled Standard (GRS)*, que é uma norma de produto com o objetivo de verificar e rastrear matérias-primas recicladas ao longo da cadeia de abastecimento. Este também inclui critérios de processamento para prevenir o uso de produtos químicos potencialmente perigosos. Por exemplo, no que às peles diz respeito, a certificação *leather working group* (comunidade global que reúne diversos intervenientes empenhados na

produção sustentável e responsável de couro) é fundamental; e se são certificados pelo centro tecnológico do calçado. Fazem parte do processo, portanto são integrados e são até apresentados no *website* da marca: “Todos são considerados, e os próprios fornecedores e produtores aparecem no nosso website, pois são parte integrante do negócio!”, assinala.

Já caminhando para jusante, verifica-se a transparência com os clientes é vista como uma vertente fundamental do negócio, demonstrando como tudo é feito; os materiais; os custos; os fornecedores e os produtores.



Figura 1 - Material utilizado na produção das sapatilhas Wayz

Assim, através de programas como o *Wayz 2nd Life*, a marca demonstra o cuidado em ensinar o cliente a cuidar dos seus sapatos, para garantir a sua manutenção durante o maior tempo possível. Este programa, *Wayz 2nd Life*, garante a reparação, a mudança de solas, em caso de desgaste ou estrago, a oferta de serviços de apoio ao cliente na reparação dos produtos, e ainda a receção de produtos que já não têm “salvação” para os seus componentes serem reciclados e reintegrados na produção. A vertente sustentável mais importante, indica Pedro Maçana, é: “construir um produto de qualidade e duradouro, e encontrar soluções, através de uma rede de parceiros, que possa fazer a reparação e a substituição de componentes como as solas, de forma que o produto possa ter uma maior longevidade.” Sendo ainda frisado pelo mesmo que a própria marca tem noção de que “o caminho [da durabilidade e reparação de produtos] é o certo a seguir (...)”, e que o objetivo passa por “mostrar que não são só os computadores, os telemóveis ou os automóveis que são reparáveis; a roupa e o calçado também o são.”



Figura 2 - Restauração de Sapatilhas Wayz

Desta forma, foi no sentido de decretar leis e normas que obriguem as marcas a garantir serviços de reparação e reintegração dos componentes na produção. Como referência Pedro, “as marcas terão de caminhar nesse sentido, e os consumidores cada vez mais, naturalmente, acompanharão esse processo”. Ou seja, quer as marcas, quer os consumidores acabam por ter de caminhar no sentido de procurar produtos sustentáveis, biodegradáveis, reutilizáveis, mais duradouros, reparáveis e, no final de vida, recicláveis. “A tendência é para serem impostas mais e maiores barreiras à indústria do *fast fashion*”, refere Pedro.

Quando abordado o tema do crescimento da empresa no mercado, releva-se que o objetivo final da marca não passa por vender mais de forma desenfreada, sem compromisso para com o ambiente, não dando suporte na reutilização e reparação dos produtos. Antes pelo contrário, Pedro defende que a componente da responsabilidade social da empresa é uma fatia demasiado importante na Wayz, para se deixar de lado. Aponta ainda que cada vez mais pessoas procuram a Wayz, precisamente por causa desta filosofia da empresa. Pedro defende que, como qualquer marca, a Wayz quer crescer, mas não de forma inconsequente e insustentável, não fazendo concessões a tudo, e mantendo a identidade. “Se isso é de alguma forma um bloqueio ao crescimento exponencial? Tudo bem. Desde que a marca não perca a sua identidade.”, aponta Pedro. Manter o cariz local, a sustentabilidade, o lado humanista – slogan: “*Sneakers with a human footprint*”. O mesmo ainda finaliza o argumento, indicando que “Atualmente, as empresas são coisas gigantes, maiores que países. O grande problema é se todas as grandes marcas como a *Amazon*, *Apple*, *Tesla* mantiverem a postura do “crescimento infinito”, aí teremos de encontrar outro planeta!”.

Posto isto, analisando o potencial de crescimento da Wayz e do mercado de calçado sustentável, verifica-se que “(...) este é um mercado de nicho e que pode caminhar no sentido de garantir uma maior fatia de mercado, não se podendo descurar características como:

conforto; estética; qualidade; ligação emocional com a marca e o custo-benefício. Uma marca que se importa com o consumidor no pré e pós-venda, é uma marca que está a acrescentar valor e faz com que o cliente possa criar essa ligação emocional, tal como a transparência e o facto de ser local, nunca esquecendo que ninguém compra sem gostar, sem achar apelativo e “cool”, como refere o CEO da Wayz. “O mercado de sapatilhas é um mercado que está cada vez mais partido. Ou seja, há cada vez mais marcas a aparecer e aos poucos marcas com a hegemonia como uma Nike, ou uma Adidas, acabam por quebrar.”, salienta. Pedro ainda menciona que o cliente que procura a Wayz tem constatado que estas marcas gigantes, descaram na qualidade do produto e “(...) preferem dar mais 20 ou 30€ por umas Wayz, onde sentem que o produto tem qualidade, há proximidade, há apoio no processo pós-venda, e isso faz com que os clientes que procurem marcas como a Wayz, acabem por ficar”. A título de exemplo, apresentou o caso da Veja, marca de nicho que fabrica ténis desde 2005, conjugando projetos sociais, justiça económica e materiais sustentáveis. Para isso, recorre a materiais como algodão orgânico, borracha da Amazónia e materiais reciclados. Da perspetiva de Pedro, esta foi uma marca que “foi ganhando o seu espaço no mercado e que apresenta saúde e presença no mercado do calçado.”

Em jeito de conclusão, foi dada ênfase às ferramentas que a internet e as redes sociais oferece, que, refere Pedro, “(...) vieram democratizar o mercado e possibilitaram que marcas como a Wayz cheguem mais facilmente aos clientes, o que permite crescer mais facilmente e mais rapidamente”.

1.5. Apresentação da Zouri

Este foi um projeto que nasceu em 2018, da mente de Adriana Mano, de 38 anos, que trabalhou diversos anos na indústria do calçado até chegar ao ponto em que percebeu que estava a trabalhar para algo que em nada contribuía para a sustentabilidade do planeta. Este “clique” foi dado de forma repentina, enquanto, em 2016, participava numa ação de limpeza de uma praia da costa portuguesa e se lembrou que era de facto possível reaproveitar os resíduos de plásticos recolhidos para produzir sapatos. Com base na sua experiência no setor, encetou trabalhos e concebeu os primeiros produtos, sem levar a ideia muito a sério.

Após ganhar, em outubro de 2017, o prémio de Melhor Ideia de Produto com Reutilização de Resíduos Plásticos, entregue pela Universidade do Minho – *Fibernamics*, tudo começou a tornar-se realidade. No fim do ano 2018, criou a empresa e lançou a primeira linha de sapatilhas feitas com plástico recolhido das praias, que é incorporado nas solas. A estrutura é composta por materiais orgânicos e naturais (ou biomateriais), como resíduos de maçã e

ananás. O sucesso não tardou a chegar. Conquistou ainda o segundo lugar, em 2019, no Torneio de Inovação Social do Instituto do Banco Europeu de Investimento (BEI), na categoria especial de consumo e produção sustentáveis. O torneio constitui um evento anual que ajuda empresários nos seus esforços de resolução de problemas sociais ou ambientais. Ganhou e foi a partir daí que a jornada da *Zouri* começou. Desde aí, que tem somado prémios, entre eles o prémio “*Outstanding Female Entrepreneur*”, distinção que integra a Iniciativa de Inovação Global através da Ciência e Tecnologia (GIST), no âmbito da Conferência dos Oceanos das Nações Unidas, uma iniciativa das Nações Unidas que decorreu em Lisboa na passada semana.

Durante o ano de 2019, a *Zouri* já tinha faturado cerca de 200 mil euros. No ano seguinte, em plena pandemia, já registava vendas no valor de 360 mil euros. Neste momento, Portugal já é um mercado pequeno para esta marca, que está presente em diversos países, sendo que a maior fatia de mercado é a da Alemanha.

O salto para outros patamares deu-se em 2020, aquando do convite da *O’Neill*, uma marca internacional conceituada muito ligada ao surf (está na génese do fato de neoprene no início dos anos 50, por exemplo). O próprio *O’Neil*, fundador da marca, considera que o projeto com mais valor na sua vida, levado a cabo pela marca, surgiu no final dos anos 90, com a criação do programa pedagógico *O’Neil Sea Odyssey*. É precisamente através deste projeto que são alocados recursos para apoiar iniciativas e negócios sustentáveis, virados para a proteção dos recursos marinhos, onde o projeto da *Zouri* assenta a sua base.

De forma a que o acordo entre as duas empresas se concretizasse, a *Zouri* impôs três condições fundamentais para o projeto: primeiro, que as duas marcas tivessem ponderação semelhante ao longo do processo de decisão sobre as estratégias do projeto; segundo, que todo o processo de fabrico se sediasse em Portugal (e não na China ou no Vietname, condição favorável à gigante norte-americana); e, por último, que todos os materiais utilizados ao longo da cadeia de valor fossem, de alguma forma, sustentáveis. Felizmente, as condições foram aceites de parte a parte, e a colaboração avançou.

Desta colaboração entre as duas empresas, em 2021 surgiu uma primeira coleção outono/inverno, lançada oficialmente nas lojas de ambas as marcas em Portugal e fora, bem como nas respetivas lojas online. O preço de lançamento rondou os 120 € o par, e a colaboração irá estender-se ao longo de, pelo menos, 4 anos.

Foram, ao todo, 12 modelos, todos eles com incorporação de garrafas de plástico do mar recolhido nas praias portuguesas. É estimado pelas duas empresas que, com este projeto, sejam retiradas dos oceanos cerca de 50 toneladas de resíduos.



Figura 3 - Produtos *Zouri*: sola de borracha reciclada

Desde o início do projeto, já foram retiradas mais de seis toneladas de plástico do mar, em ações conjuntas com mais de 1300 voluntários, numa cooperação entre municípios e ONG de todo o País. Um dos objetivos da *Zouri*, passa pela promoção, junto das escolas, de programas de sensibilização ambientais acerca dos prejuízos do plástico e mostrar como este, aliado à criatividade, poderá tornar-se na matéria-prima mais valiosa da década.

Desta forma, a *Zouri* apresenta ações de sensibilização, principalmente para os mais novos, através de campanhas de recolha de lixo e realiza workshops com turmas do 1.º ciclo, onde os alunos criam objetos com lixo, como pequenos bonecos ou carrinhos de brincar.

Para além desta medida junto dos mais novos, o empreendedorismo também faz parte da missão da marca. Assim, nas universidades, a *Zouri* desafia estudantes através de concursos em parcerias com várias universidades de áreas como gestão, design e arquitetura. Estes concursos assentam no desafio de criar algo que tenha um impacto positivo na sociedade, e que se inclua numa economia circular. “Existe a ideia de que para criar soluções inovadoras são precisos investimentos grandes, maquinaria avançada, e impactos ambientais enormes. Para mim, a *Zouri* mostra que não é preciso ter uma ideia genial, nem investir milhões. É só preciso criar algo a partir do que já existe.”, refere Adriana.



Figura 4 - Ilustração: sapatilhas *Zouri*

Todo o processo do negócio é complexo, começando nas praias. Aqui, com apoio de vários voluntários, autarquias e associações ambientais, é recolhido o lixo plástico das praias de Esposende e outras da região. Por exemplo, com a colaboração com a FOCA (*Focus on Critical Actions*) e com a Brigada do Mar, uma ONGD portuguesa, é possível fazer recolhas diárias na costa portuense. Esta última tem como fim principal a descontaminação da orla costeira, desenvolvendo e implementando ações que visam a proteção da biodiversidade, reciclagem e campanhas de sensibilização, de modo a alertar a sociedade em geral para o flagelo que é o lixo plástico marinho. Posto isto, individualmente, ou através da sua própria organização, já se limparam as praias de Mira e da Tocha, na Figueira da Foz, Coimbra.

Numa segunda fase, após a recolha, há o transporte em camiões para a fábrica Ecoibérica, com sede em Famalicão, onde o plástico é limpo, manuseado e triturado.

Numa última fase, a da produção, procede-se ao fabrico das solas, onde o plástico processado anteriormente é incrustado em borracha natural. As solas são concebidas em empresas de Felgueiras e Gaia e depois seguem para Guimarães, onde são fabricadas as sandálias e sapatilhas da marca. Cada par tem o equivalente a seis garrafas de plástico de 33 cl. Toda a matéria-prima utilizada na produção das sapatilhas e sandálias, para lá das solas, é vegan, sustentável e certificada com o selo de “comércio justo”, com exemplos como o algodão orgânico, linho, cânhamo e *piñatez*, uma opção alternativa ao couro tradicional resultante de um processo produtivo da fibra das folhas do ananás.

Envolvida desde a primeira fase do processo, contribuindo com conhecimento científico e patentes importantes para o negócio da *Zouri*, está a *Fibrenamics*. Esta, com sede na

Universidade do Minho, apresenta-se como uma plataforma internacional focada no desenvolvimento de produtos à base de fibras, atuando em setores como arquitetura, construção, desporto, medicina, proteção, transportes e indústria. Conta com uma equipa multidisciplinar e possui cerca de 20 patentes e mais de 500 publicações científicas. Também fazendo parte de todo o processo, o Centro para a Valorização de Resíduos (CVR) é uma organização sem fins lucrativos dedicada à investigação e implementação de soluções práticas na área da gestão de resíduos. Este centro oferece uma gama de serviços especializados, que incluem análises laboratoriais, consultoria especializada e apoio técnico e científico em projetos de I&D. A sua atuação abrange diversas etapas do processo de valorização de resíduos, contribuindo assim para soluções mais eficientes e ecológicas neste setor.

A fundadora ainda frisa que uma produção 100% nacional com uma filosofia ecológica produz um aumento significativo dos custos de produção, defendendo que “(...) os produtos deviam ser taxados de acordo com o seu grau de impacto no ambiente (...)”. Apesar de o objetivo do projeto não ser o de criar grandes fontes de riqueza, Adriana refere que “(...) queremos que o projeto seja viável e que as pessoas que trabalham na *Zouri* tenham boas condições. Que seja tudo justo.” A proposta de redução do IVA em produtos sustentáveis já foi feita várias vezes, mas ainda não conseguiu chegar à Assembleia da República.

Na coleção da *Zouri*, há sapatilhas clássicas com preços desde 89€. Os modelos são intemporais e unissexo, para incentivar um consumo consciente e lutar contra a sazonalidade supérflua da indústria da moda, uma das mais poderosas e poluentes. “Há todo um monstro para mudar. Estamos muito formatados para estar sempre a comprar coisas novas e a desconstruir o nosso guarda-roupa a cada estação”. A solução passa por comprar menos, mas melhor. Por apoiar produtos locais que não explorem as pessoas. “Ninguém – animal ou humano – tem de sofrer para ficarmos mais bonitos e confortáveis”, salienta Adriana.

Para que nada se perca e tudo continue a se transformar, a *Zouri* tem pilares assentes na economia circular. Se o calçado começar a ficar desgastado, disponibilizam solas novas para o remendar. Quando já estiver a “(...) dar as últimas”, enviam-no para empresas que o trituram e transformam em mobiliário urbano ou tijolos. Desta forma, a *Zouri* apresenta-se como uma ferramenta de ajuda a cada um dos seus clientes, fornecedores, e outros *stakeholders*, permitindo a estes reduzir a sua pegada ecológica, e consequentemente a contribuir para o aumento da esperança de vida do planeta.

Várias personalidades portuguesas como Catarina Furtado, Daniela Ruah, Ana Guiomar, Bruno Nogueira, e internacionais como Garrett McNamara, Alan Cummings e Alicia Silverstone, têm apoiado e validado a *Zouri* como um dos exemplos mais inovadores e vanguardistas da atualidade.

Para Adriana Mano, “a marca é uma ferramenta, que nos permite fazer ativismo ambiental e passar certas mensagens. O produto é uma forma de alimentarmos as nossas ações de impacto social e ambiental.”

1.6. Questões do caso

1. Analisando a *Zouri*, faça uma ligação com o conceito de sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa.
2. Estabeleça uma relação entre os programas europeus e nacionais e as práticas e objetivos da *Wayz*.
3. Identifique os momentos em que ocorre circularidade no negócio, para as duas empresas em estudo, recorrendo ao conceito de economia circular.
4. Que vantagens as duas empresas retiram da implementação dos seus negócios, bem como que desafios encontram nas suas estratégias de circularidade?

2. Metodologia

A metodologia adotada para a realização deste caso de estudo pedagógico fundamenta-se em princípios reconhecidos e aplicados por instituições de prestígio internacional, nomeadamente a Universidade de *Harvard*. A opção pelo método de caso de estudo é considerada particularmente eficaz para o desenvolvimento de competências analíticas e críticas em contextos educacionais.

Na *Harvard Business School*, este método é aplicado com o propósito de confrontar os estudantes com cenários complexos e autênticos, incentivando a tomada de decisões e a resolução de problemas sob múltiplas perspetivas e contextos de pressão. Tal abordagem promove igualmente um ambiente de aprendizagem interativo, no qual o conhecimento é construído de forma colaborativa e dinâmica. (Barnes & Christensen, 1994)

Relativamente à Recolha de Dados Qualitativos, o estudo procedeu à recolha de dados primários, com foco numa abordagem qualitativa que permitisse uma compreensão profunda das experiências e perspetivas dos principais intervenientes. Foram realizadas entrevistas com duas figuras de relevo: Pedro Maçana, CEO da *Wayz*, e Adriana Mano, CEO da *Zouri*. O formato selecionado garantiu a flexibilidade necessária para explorar a visão e as estratégias de cada entrevistado, mantendo simultaneamente o foco nas questões nucleares do estudo, e permitindo colmatar *gaps* na informação recolhida.

Os referidos CEOs das respetivas marcas, foram contactados via *e-mail* e *Linkedin*, sendo que desde logo demonstraram-se disponíveis para marcação de entrevista. As duas entrevistas foram feitas em formato *online*, tendo sido gravado o som e imagem, com consentimento de ambos os entrevistados, sendo que acabaram por se tornar conversas fluidas, apesar de haver uma linha de pensamento associada ao guião concebido para captar as perceções sobre práticas de liderança, inovação e gestão de desafios nos respetivos domínios de atuação. Este guião será apresentado no capítulo de anexos, proporcionando uma visão transparente e clara sobre as questões orientadoras e as áreas de discussão abordadas durante as entrevistas.

No que concerne à recolha de dados secundários, a metodologia integrou uma análise rigorosa de dados complementares, fundamentais para contextualizar e enriquecer as conclusões do estudo. Estes dados foram extraídos de fontes diversificadas e credíveis, compreendendo artigos científicos, reportagens jornalísticas, publicações em *websites* relevantes, obras académicas e artigos noticiosos que proporcionaram uma compreensão mais

abrangente. O cruzamento da informação captada das diferentes fontes de informação revelou-se crucial para validar as informações obtidas e fornecer uma análise mais robusta e ampla.

A integração de dados primários e secundários assegurou que a metodologia fosse suficientemente compreensiva e pormenorizada para capturar as complexidades do tema em estudo.

3. Objetivos Pedagógicos e Público-alvo

Os objetivos pedagógicos do caso passam por:

- Identificar a circularidade no negócio do calçado português sustentável.
- Entender quais são os fatores de sucesso, bem como as barreiras e obstáculos à circularidade no mercado do calçado português sustentável;
- Enquadrar as vantagens e desvantagens das estratégias de negócio que considerem a sustentabilidade (mais concretamente a circularidade) como parte integrante;

Assim, este caso irá possibilitar uma integração da Sustentabilidade em várias dimensões, a social, a económica e a ambiental. Irá ser possível perceber de que forma é criado valor com estas propostas. O caso irá ilustrar qual o futuro do mercado português do calçado, se a via da sustentabilidade será ou não uma aposta vindoura, a temática ainda da economia circular e a criação de valor partilhado entre a empresa e a comunidade. Espera-se que a análise e estudo deste caso venha a ser proveitoso não só para alunos da área de gestão, como para empresas do ramo e qualquer indivíduo com motivações empreendedoras e que pondere a sustentabilidade como uma possibilidade de integrar no seu negócio. É fundamental o progresso para uma sociedade evoluir, e a procura pelo desenvolvimento económico apresenta-se crucial.

4. Revisão de Literatura

4.1.Sustentabilidade

4.1.1. Enquadramento histórico

A sustentabilidade tornou-se, como Thomas Gieryn (1983) refere, um “*boundary term*”, onde a ciência e a investigação se encontram com ações políticas e económicas. A disseminação deste termo pelo mundo levou a que assumisse um papel preponderante nas ações políticas de qualquer nação, unindo a preocupação ambiental com a economia no desenvolvimento de medidas.

O termo sustentabilidade foi pela primeira vez utilizado em 1712. Por esta data, o autor Hans Carl von Carlowitz, num livro de sua autoria, *Sylvicultura Oeconomica*, empreendeu o uso deste conceito para explicar como certas medidas de gestão florestal deveriam ser levadas a cabo para garantir a vida das florestas no longo prazo. No entanto, até aos anos de 1980, o conceito não foi considerado relevante, não sendo amplamente utilizado.

Com a fundação do movimento ambiental nas décadas de 1960 e 1970, e com os crescentes debates sobre a temática, os ambientalistas iniciaram o processo de demonstração de como as preocupações com o meio ambiente deviam ser interligadas com as questões do desenvolvimento. Desta forma, definiu-se um termo de desenvolvimento como aquele que “satisfaz as necessidades presentes sem comprometer as gerações futuras” (Bruntland, 1987, p. 43).

Estudos levados a cabo na década de 1970 e 1980, com trabalhos importantes como os de Holling (1973), revelaram a importância das propriedades de estabilidade e resiliência de sistemas biológicos. Com estes e outros estudos empreendidos, a sustentabilidade passaria a ser definida, e citando Carlos Alberto Ruggiero (2021) no seu artigo, “a capacidade de um sistema recuperar de tais choques e tensões e alcançar estabilidade” (Ruggiero C, p.5, 2021).

Além disso, as mudanças de estado nos ecossistemas estão associadas a um alto grau de incerteza. Desta forma, “a teoria ecológica (...) concebe os ecossistemas como sistemas dinâmicos auto-organizados que podem passar por estados de equilíbrio durante um período limitado, mas que também podem experimentar transições repentinas entre estados com maior ou menor grau de estabilidade” (Haberl, 2004, p. 213).

Chegamos, desta forma, ao momento-chave na definição deste conceito, 1992, ano em que se realiza o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento sustentável (Rio, 1992). Com base em preocupações políticas mais amplas sobre as relações entre meio ambiente, bem-estar e lutas sociais, cientistas políticos como é o caso de Andrew Dobson (1999), delinearam teorias políticas que incorporaram uma perspectiva política “verde”, colocando as preocupações de sustentabilidade no centro de uma compreensão normativa da mudança social e política. Outros autores forneceram análises integrativas, relacionando as dimensões económica, social e política da sustentabilidade, análises essas denominadas de “ciência da sustentabilidade” (Kates, 2001).

4.1.2. Evolução conceptual e perspectivas mais recentes

Raworth (2018), propõe uma reavaliação radical dos paradigmas económicos tradicionais, frequentemente focados no crescimento do PIB em detrimento da sustentabilidade ambiental. A autora introduz o conceito do "Doughnut", que visualiza um espaço seguro e justo para a humanidade, delimitado pela fundação social e o teto ecológico. A fundação social representa as necessidades humanas básicas, enquanto o teto ecológico define os limites planetários que não devemos ultrapassar.

O livro delinea sete mudanças essenciais no pensamento económico: primeiro, o objetivo deve ser criar um espaço seguro e justo, em vez do crescimento do PIB; segundo, a economia deve ser vista como um subsistema do mundo vivo, dependente dos sistemas ecológicos. O terceiro ponto enfatiza a importância de uma economia regenerativa e distributiva, que promova a equidade social sem comprometer os recursos naturais. Além disso, a autora argumenta que devemos valorizar a diversidade, tal como em ecossistemas saudáveis, e adaptar as práticas para prosperar nessa diversidade. Os pontos seguintes abordam a necessidade de alinhar as necessidades humanas com os limites planetários, adotando uma economia circular que minimize o desperdício, e de focar no futuro, envolvendo diferentes partes interessadas na cocriação de soluções sustentáveis.

Desta forma, o foco já não se limita apenas a reduzir o impacto ambiental, mas sim a restaurar e regenerar os ecossistemas, a promover a justiça social e a garantir que as tecnologias se alinhem com estes objetivos.

Assim, faz sentido subdividir o conceito de sustentabilidade, em quatro grandes subcategorias: a sustentabilidade regenerativa; sistémica; social; e tecnológica.

Sustentabilidade Regenerativa

Quanto à primeira perspetiva, esta vai para além de simplesmente manter os níveis atuais, e foca-se em restaurar e melhorar ativamente os ecossistemas. A ideia é reconstruir o capital natural e criar um mundo que não seja apenas sustentável, mas próspero e vibrante. Todd (2020) propõe um design abrangente para o desenvolvimento regenerativo, englobando a biosfera, a geosfera e a tecnosfera (abrange as estruturas constituídas pelo trabalho humano no espaço da biosfera). Todd defende ainda que a chave para a regeneração está em imitar os sistemas naturais, criando ciclos fechados de energia e materiais, e promovendo a biodiversidade. O autor argumenta que os sistemas humanos atuais, baseados em extração de recursos e produção linear, são intrinsecamente insustentáveis e necessitam de ser transformados em sistemas regenerativos que reponham o que utilizam.

Sustentabilidade Sistémica

Quanto à sustentabilidade sistémica, a ênfase está na interconexão de todos os sistemas sociais, económicos e ambientais. As soluções para a sustentabilidade precisam de considerar estes sistemas de forma holística, reconhecendo as interações complexas que ocorrem entre eles. Zimek e Baumgartner (2024), propõe uma abordagem inovadora para a avaliação da sustentabilidade. Os autores argumentam que é necessário superar a análise de indicadores

isolados, adotando uma perspectiva sistêmica que considere as interligações entre os impactos ambientais e sociais das ações e projetos. Zimek e Baumgartner criticam a abordagem tradicional, afirmando que esta "frequentemente se concentra em indicadores isolados, ignorando as complexas interdependências entre os sistemas socio-ecológicos" (Zimek e Baumgartner, 2024, p. 1). Em contrapartida, defendem uma avaliação sistêmica que reconheça a interdependência entre as esferas ambiental e social, argumentando que "ações que afetam o ambiente também podem impactar a sociedade e vice-versa" (Zimek e Baumgartner, 2024, p. 2). Os autores sublinham a importância de considerar os feedbacks e efeitos colaterais, uma vez que "as ações podem ter consequências imprevisíveis a longo prazo" (Zimek e Baumgartner, 2024, p. 3). Além disso, enfatizam a natureza dinâmica dos sistemas socioecológicos, reconhecendo que estes "estão em constante mudança e que as avaliações devem ser adaptáveis e dinâmicas" (Zimek e Baumgartner, 2024, p. 4). Assim, propõem um modelo de avaliação da sustentabilidade sistêmica que integra uma análise holística, uma abordagem multiescalar e uma perspectiva de longo prazo. Defendem ainda a necessidade de "considerar todas as esferas relevantes, incluindo o ambiente, a sociedade, a economia e a cultura" (2024, p. 5), e de "analisar os impactos em diferentes níveis, desde o local ao global" (Zimek e Baumgartner, 2024, p. 6). Além disso, sublinham a importância de "considerar os impactos a longo prazo e os efeitos colaterais" (2024, p. 7). Para ilustrar a aplicabilidade do seu modelo, Zimek e Baumgartner (2024) apresentam exemplos de diversos setores, como agricultura, energia e infraestrutura, demonstrando como esta abordagem pode contribuir para decisões mais sustentáveis e eficazes.

Sustentabilidade Social

Assim, surge o termo de Sustentabilidade Social que destaca os impactos desiguais das alterações climáticas em diferentes comunidades, especialmente nas populações marginalizadas. Dandolo, Gepp, Hornberg e Lopez Lumbi (2022) apresentam uma análise aprofundada da interseção entre as alterações climáticas e a equidade em saúde, destacando como as comunidades marginalizadas - incluindo minorias raciais, populações de baixa renda e grupos indígenas - são desproporcionalmente afetadas. Dandolo et al salienta que "as mudanças climáticas representam uma ameaça significativa à saúde humana, levando a ondas de calor intensificadas, eventos climáticos extremos, poluição do ar e problemas respiratórios, bem como insegurança alimentar e desnutrição" (Dandolo et al, 2022, p. 2).

O artigo enfatiza a necessidade premente de uma abordagem de sustentabilidade social, reconhecendo que "abordar as mudanças climáticas exige enfrentar as causas profundas das

desigualdades de saúde e promover a justiça social" (Dandolo et al, 2022, p. 4). Esta perspectiva holística sublinha a importância de priorizar as comunidades vulneráveis, melhorar a saúde ambiental e promover o envolvimento comunitário ativo.

Um aspeto fundamental da abordagem proposta por Dandolo et al (2022) é o empoderamento comunitário. Os autores defendem veementemente que "empoderar as comunidades para participarem nos processos de tomada de decisão relacionados à adaptação e mitigação das mudanças climáticas é crucial" (Dandolo et al, 2022, p.11). Esta ênfase na participação comunitária reflete um reconhecimento da importância do conhecimento local e da autodeterminação na resposta eficaz às alterações climáticas.

Sustentabilidade Tecnológica

Por fim, o conceito de sustentabilidade tecnológica explora o potencial da tecnologia para criar impactos positivos na sustentabilidade, mas com um olhar crítico para as considerações éticas, a inovação responsável e a mitigação de externalidades negativas. O objetivo é usar a tecnologia para resolver os desafios ambientais, garantindo ao mesmo tempo a justiça social e ambiental. Sánchez-García et al., 2023 reconhece que a implementação em grande escala da economia circular enfrenta desafios, sendo que argumenta que novas tecnologias são essenciais para superar esses obstáculos.

O autor destaca o potencial de tecnologias como a Internet Of Things (IoT), a inteligência artificial (IA), a robótica, a nanotecnologia e a biotecnologia para revolucionar a economia circular. Sánchez-García et al. (2023) defende que a IoT permite "monitorizar e otimizar processos de reutilização e reciclagem, melhorando a eficiência e reduzindo os custos" (Sánchez-García et al., 2023, p. 5), enquanto a IA pode "otimizar as cadeias de valor, identificar oportunidades de reutilização, analisar dados e prever padrões de consumo" (Sánchez-García et al., 2023, p. 7).

O artigo também enfatiza a importância da colaboração entre diferentes atores, como empresas, universidades e governos, para promover a inovação e a implementação dessas tecnologias. Sánchez-García et al. (2023) argumentam que "um novo modelo de governança é necessário para facilitar o desenvolvimento e a aplicação de novas tecnologias, incentivando a investigação, o desenvolvimento e a aplicação de soluções inovadoras" (Sánchez-García et al., 2023, p. 12).

4.2.Responsabilidade Social Corporativa

Diferentes autores têm opiniões variadas sobre a Responsabilidade Social Corporativa ("A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) constitui um conceito mediante o qual as empresas incorporam, voluntariamente, preocupações sociais e ambientais nas suas operações empresariais e na sua interação com as partes interessadas." (Comissão Europeia, 2001, p. 8.)). Alguns, como Lantos (2001), veem a RSC como uma ferramenta de marketing que deve ser gerida por profissionais dessa área, pois pode ser usada para "vender a empresa". Economistas neoclássicos como Friedman (2007) e Henderson (2006) consideram a RSC perigosa, pois veem-na como uma ameaça aos fundamentos da economia de mercado, enfatizando o papel dos negócios no progresso económico e na procura pelo lucro.

4.2.1. As duas grandes perspetivas da RSC: ética e estratégica
É essencial definir claramente o conceito antes de aprofundar o estudo sobre RSC. Esta pode ser dividida em duas grandes perspetivas: ética e estratégica.

Na vertente ética, Mintzberg (1983) identifica quatro formas de RSC: i) pura, quando é praticada sem esperar benefícios económicos; ii) interesse próprio esclarecido, quando se espera alguma compensação; iii) investimento sólido, quando é vista como um investimento com retorno esperado; iv) prevenção de interferência externa, quando a empresa adota práticas socialmente responsáveis para evitar regulamentações governamentais ou restrições impostas por outras entidades externas, como governos ou ONGs. Jones (1980) argumenta que é imoral e problemático que a RSC seja exercida com a finalidade de obter benefícios, pois isso não se alinha com a verdadeira responsabilidade social. Mintzberg (1991) defende a mesma teoria anos mais tarde, argumentando que a forma pura é a ideal, pois deve ser realizada sem expectativa de retorno.

Na vertente estratégica, Lantos (2001) define três tipos de RSC: ética, que evita danos morais; altruísta, que envolve sacrifícios pessoais ou organizacionais genuínos; e estratégica, onde atividades comunitárias são realizadas para alcançar objetivos empresariais. Ele baseia sua argumentação na tese de Carroll (1979), que descreve a RSC em quatro categorias: económica, legal, ética e discricionária, formando uma pirâmide que destaca a responsabilidade económica como a principal (figura 5). Anos mais tarde, o próprio Carroll e Schwartz (2003), estabeleceram um novo conceito-esquema, balizado por três grandes domínios – económico, ético e legal. Para estes, as responsabilidades filantrópicas e discricionárias são um ato supérfluo, e que ocorrem por consciência de cada um dos gestores e não por serem obrigações do mesmo, pelo que não devem ser consideradas responsabilidades (figura 6).



Figura 5 - Pirâmide de Carroll | Fonte: Google Imagens

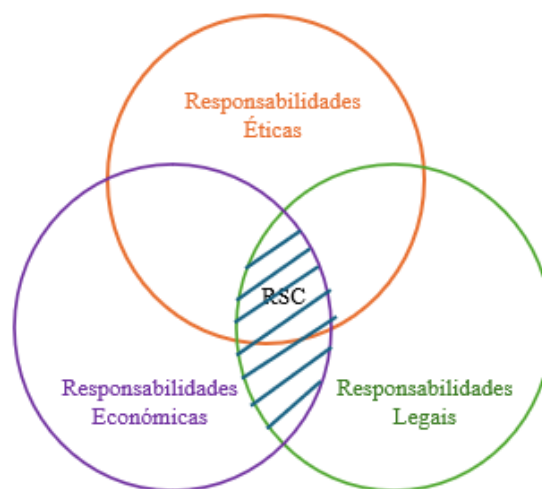


Figura 6 - Esquema de Carroll e Schwartz | Fonte: Google Imagens

4.2.2. As perspectivas mais recentes de RSC

Perspetivas mais recentes, como as de Raseth (2017), afirmam que empresas ativamente responsáveis socialmente mostram maior capacidade de inovação e competitividade, além de aumentar a satisfação dos funcionários e a fidelidade dos clientes. Hirsch (2019) destaca que Millennials (1981-1996) e a Geração Z (1997-2012) valorizam como as empresas lidam com a

sustentabilidade e a responsabilidade social, influenciando a reputação corporativa e as decisões de onde trabalhar.

Assim, várias empresas viram-se obrigadas a construir reputações através de um propósito social, e desde a década de 2010 verifica-se uma evolução significativa nas práticas de RSC, com os benefícios empresariais resultando do bem-estar de todos os *stakeholders* envolvidos (González, 2019).

Henry e Möllering (2019) sublinham que a implementação efetiva de ações sociais requer colaboração entre várias organizações e parceiros, enfrentando desafios como a criação de uma estrutura de governança e a reconciliação entre interesses individuais e coletivos. Também é necessário distinguir entre contribuições substanciais e simbólicas e lidar com diferenças de poder. O Instituto de *Marketing Research* (2019) destaca sete razões para as empresas assumirem o compromisso com a sociedade, entre elas, aumento do reconhecimento da marca, crescimento do volume de negócios e melhoria das relações com colaboradores e parceiros. Por fim, Leão (2021) argumenta que a gestão de recursos humanos deve promover práticas de responsabilidade social para aumentar a satisfação e retenção de talentos e a produtividade, além de adotar práticas para promover saúde e segurança.

Ao longo das últimas décadas, a RSC tornou-se essencial para o desenvolvimento sustentável, fortalecendo a marca e a imagem no mercado. As empresas desempenham um papel crucial na globalização e inovação, contribuindo para a redução das desigualdades e promovendo a inclusão social.

Esta sinergia pode ser explicada através da teoria dos *stakeholders*, que defende que as empresas mais atentas a uma gama mais ampla de preocupações dos *stakeholders* tendem a adotar estratégias abrangentes de gestão de riscos. Neste contexto, a CSR aborda os riscos não financeiros, como os riscos reputacionais e sociais, enquanto o *hedging* gere os riscos financeiros, como as flutuações nas taxas de câmbio ou nas taxas de juro (Agcayazi, Lonare, & Tunccez, 2024, p. 6). Os autores argumentam ainda que, ao combinar RSC e *hedging*, as empresas criam uma estratégia holística de gestão de riscos, melhorando a sua capacidade de mitigar tanto os riscos financeiros como os reputacionais, o que conduz a um desempenho geral melhorado.

Faz sentido explorar um pouco a teoria dos *stakeholders*, visto que está interligada com a RSC. Assim, importa definir, em primeira instância, o conceito de *stakeholder*. De acordo com Freeman (1984), " Os *stakeholders* constituem todos os grupos ou indivíduos que podem

influenciar ou são influenciados pela concretização dos objetivos de uma organização."(Freeman, 1984, p.46)

Quanto à teoria dos *stakeholders*, de acordo com Donaldson, T., Preston, L.E. (1995), a "A Teoria dos *Stakeholders* propõe que os gestores devem formular e implementar processos que satisfaçam exclusivamente todos os grupos que possuem interesse na organização." (Donaldson,T., Preston, L.E., 1995, p. 67)

Freeman (2010) oferece uma análise abrangente da relação entre as organizações e os diversos grupos que podem afetar ou ser afetados por suas atividades (Freeman, 1984). Esta teoria contrapõe-se ao modelo tradicional focado apenas nos interesses dos acionistas, defendendo uma visão mais inclusiva e equilibrada dos diferentes *stakeholders*, tais como colaboradores, fornecedores, clientes, comunidades e o meio ambiente. Freeman define *stakeholders* como "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelos objetivos de uma organização" (Freeman, 1984, p. 46), sublinhando a importância de uma abordagem abrangente. A teoria critica o modelo tradicional centrado apenas nos acionistas, argumentando que esta é uma visão limitada e potencialmente prejudicial, e apresenta a Teoria dos *Stakeholders* como uma alternativa mais equilibrada.

A obra de Freeman apresenta frameworks e ferramentas práticas para identificar, priorizar e gerir *stakeholders* de forma eficaz. Um ponto central da teoria é a argumentação de que ética e estratégia são indissociáveis, defendendo que a procura pelo lucro não necessita de ser antagônica à responsabilidade social (Freeman, 1984).

Apesar das críticas feitas à teoria, como a dificuldade de equilibrar interesses conflitantes e de medir o impacto positivo da inclusão de múltiplas partes interessadas, Freeman (2010) oferece uma visão sobre o futuro da teoria, destacando a importância de uma adaptação constante às expectativas sociais em evolução, enfatizando que a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa são essenciais para a sobrevivência e o sucesso empresarial (Freeman, 2010).

Esta obra de Freeman é uma referência essencial para estudos em ética empresarial e responsabilidade social corporativa, defendendo que a criação de valor sustentável depende do alinhamento entre objetivos organizacionais e os interesses dos diversos *stakeholders* (Freeman, 2010).

Barney e Harrison analisam criticamente a evolução da Teoria dos *Stakeholders*, destacando desafios e oportunidades futuras. Os autores questionam a definição tradicional de *stakeholders*, argumentando que a crescente complexidade exige uma visão mais inclusiva. Exploram também a tensão entre maximização de valor económico e ética nos negócios, defendendo que a teoria deve melhor integrar estes interesses.

Desta forma, abordam os desafios práticos da aplicação da teoria, como a medição do impacto e resolução de conflitos de interesse entre *stakeholders*. Propõem que as empresas indaguem por compromissos transparentes, visando a sustentabilidade a longo prazo.

Os autores vislumbram uma expansão da teoria para além do lucro, incorporando métricas sociais e ambientais, sugerindo ainda uma “abordagem mais adaptável e multidisciplinar para consolidar a Teoria dos *Stakeholders* face aos complexos desafios atuais” (Barney, Harrison, 2020, p. 209)

4.3. Triple bottom line (TBL)

4.3.1. Os três grandes domínios do TBL:

O conceito de *triple bottom line* (TBL) pode apresentar-se como uma estrutura referente às atividades de criação de valor de uma empresa, estabelecendo uma relação direta com a Responsabilidade Social Corporativa.

A construção deste conceito surgiu em 1997, projetada por Elkington, que define o TBL como uma construção resultante da expansão da agenda ambiental cujo caminho se orienta para o alinhamento e integração dos campos económico e social. O TBL fornece uma estrutura de medição do desempenho do negócio e do sucesso da organização nos domínios económico, social e ambiental (Elkington, 1997). Sendo este direcionado para as empresas, coloca um foco na criação de valor económico, para a sociedade e para a própria organização. Assim, apresenta-se como uma estrutura conceptual, onde o sucesso corporativo é assegurado pelo equilíbrio do desempenho das dimensões: económica, social e ambiental, também identificadas como os 3 Ps (Lucro (*Profit*); Pessoas (*People*) e Planeta (*Planet*))

Domínio económico (*Profit*)

Este campo contempla o impacto das práticas do negócio no sistema económico (Elkington, 1997). Abrange, portanto, a capacidade da economia, enquanto um dos subsistemas da sustentabilidade, de sobreviver e envolver decisões acerca do futuro com o intuito de apoiar as futuras gerações e garantir que estas têm um mundo igual ou melhor às atuais gerações (Spangenberg, 2005).

Domínio Social (*People*)

Este refere-se à orientação de práticas benéficas e justas para a mão de obra; capital humano da empresa; e a comunidade (Elkington, 1997). Exemplos como estabelecer salários justos tendo em conta o custo de vida em determinado local ou o de garantir seguros de saúde aos trabalhadores, definem uma intenção de criar valor para a comunidade. Ademais o aspeto moral, desconsiderar a responsabilidade social pode afetar diretamente o desempenho do negócio. O papel de agente social cria uma interação entre a sociedade e a organização, abordando questões relacionadas com o envolvimento da mesma, nas relações com os funcionários e condições fornecidas aos mesmos (Goel, 2010), aspetos estes essenciais para o sucesso organizacional.

Domínio ambiental (*Planet*)

Em última análise temos a perspectiva ambiental, este campo refere-se à prática de atividades que não comprometam os recursos na sua generalidade, assegurando o bem-estar das gerações vindouras. Alude, portanto, ao uso eficiente dos recursos energéticos, reduzindo as emissões de gases de efeito estufa e minorando a pegada ecológica (Goel, 2010).

A definição destas três dimensões tem por objetivo construir uma estrutura de vetores de valor para os negócios, sendo que cada uma das dimensões está em conformidade com os princípios do desenvolvimento sustentável: o da prosperidade económica, que se refere à qualidade de vida como uma consequência da capacidade produtiva das organizações; a integridade ambiental, intimamente conectada com a capacidade limitada de regeneração de um ecossistema; e a equidade social, que diz respeito àquilo que é o direito das partes interessadas de acederem aos recursos finitos, tão bem no presente, como no futuro.

4.3.2. As perspetivas mais recentes do TBL

O próprio John Elkington, em 2018, propõe reavaliar o conceito e aplicabilidade do mesmo, e conclui que apesar do crescimento do setor da sustentabilidade, o impacto nos principais objetivos ambientais mantém-se ambíguo. O autor defende que o TBL, originalmente concebido para “catalisar uma mudança sistémica no capitalismo, perdeu força ao ser adotado maioritariamente como ferramenta contabilística” (Elkington, 2018, p 2). A maioria das empresas optou por uma “mentalidade de compromisso” (Elkington, 2018, p 2) em detrimento de uma mudança transformadora nas dimensões económica, social e ambiental.

A multiplicação de estruturas de sustentabilidade desde a introdução do TBL criou, segundo Elkington, “um cenário complexo que pode resultar em inação. A ausência de benchmarking entre estas estruturas compromete a monitorização eficaz do progresso.” (Elkington, 2018, p

4). O problema cultural enraizado nas empresas, onde os objetivos financeiros predominam sobre os sociais e ambientais, representa um obstáculo significativo. “O TBL, que pretendia desafiar o domínio do paradigma da maximização do lucro, não atingiu plenamente este propósito.” (Elkington, 2018, p 5)

Já Gu & Wang, produziram um trabalho de pesquisa sobre a relação entre o Índice de Empreendedorismo Sustentável e o impacto do mesmo no crescimento económico, defendendo que o tratamento equilibrado das três dimensões é crucial e deve ser ponderado ao examinar a sustentabilidade de forma integral (Gu & Wang, 2022).

Assim, é preciso mudar os instrumentos de medição tradicional do desempenho empresarial para a abordagem TBL, para o crescimento sustentável dos negócios (Usmani et al 2023), especialmente atualmente, que a rentabilidade económica cada vez mais tem um peso menos na medição do sucesso corporativo, tendo de incorporar tão bem o conceito de sustentabilidade (Usmani et al, 2023). Por isso, a gestão estratégica sustentável abrange o valor económico e o valor dos recursos sociais e capital natural (Gregory & Stead, 2021).

O desenvolvimento do conceito de TBL sublinha a necessidade de examinar de forma holística o mesmo (Solaimani & Sedighi, 2020), incluindo a análise das interrelações tridimensionais (Huang et al, 2018), esta referente ao estudo das interações entre três dimensões principais, social, económica e ambiental, geralmente aplicado a sistemas complexos ou práticas de sustentabilidade.

Por fim, é transversal às várias teorias que medidas sustentáveis resultam em vantagens económicas diretas para as organizações e denotam ter um peso cada vez mais substancial nas ações levadas a cabo (López-Pérez et al, 2018).

4.4. Valor partilhado – perspetiva de Porter e Kramer

4.4.1. O conceito de Valor partilhado por Porter e Kramer

O conceito de valor partilhado está intimamente relacionado com a ligação do conceito de TBL com RSC, sendo que desafia a definição estreita da RSC, indo um pouco mais além. Michael Porter e Mark Kramer afirmam que “o sistema capitalista está sob cerco” (Porter e Kramer, 2011, p. 7) sendo que “nos últimos anos, os negócios têm sido cada vez mais os grandes agentes na criação de problemas não só económicos como ambientais e sociais” (Porter e Kramer, 2011, p.15). A solução proposta é a de criar valor partilhado, vista não como uma responsabilidade social, nem mesmo filantrópica, mas antes como um novo caminho para o sucesso económico.

Assim, é possível concluir que o conceito de valor partilhado pode ser definido como sendo “as políticas e práticas que promovem a competitividade de uma empresa enquanto simultaneamente cria condições para um progresso das condições sociais e económicas nas comunidades onde a empresa opera e com quem tem relações.” (Porter e Kramer, 2011, p. 4)) Este conceito assenta na premissa de que quer o progresso económico, quer o social devem estar intimamente ligados com os princípios de valor partilhado. Mas como é que este valor partilhado é verdadeiramente criado? Porter e Kramer afirmam que as organizações podem criar valor económico através da conceção de valor social, por três grandes caminhos:

- **Reconciliando produtos e mercados;**

Nas economias mais avançadas do globo, a procura por produtos e serviços que considerem e englobem as necessidades sociais estão a crescer rapidamente. Assim, as empresas têm de abraçar esta vertente de forma inevitável, pois a própria empresa ganha e acima de tudo as comunidades, pois estas “necessitam de empresas bem-sucedidas que proporcionem oportunidades de emprego e criação de riqueza para os seus cidadãos” (Porter e Kramer, 2011, p.12).

- **Redefinindo a cadeia de valor;**

Neste ponto, Porter e Kramer argumentam que reduzir o impacto ambiental de uma empresa e aprimorar a sua cadeia de valor pode reduzir expressivamente os custos, criando em simultâneo valor partilhado. Neste ponto, ainda é discutido como a promoção da utilização eficiente de recursos, eficiência de processos e preocupação com o bem-estar dos colaboradores afetam positivamente a produtividade, “esta sinergia [entre redução do impacto ambiental e o aperfeiçoamento da cadeia de valor] aumenta quando as empresas abordam as questões sociais numa ótica de criação de valor partilhado e inventam novas formas de operar para as resolver.” (Porter e Kramer, 2011, p. 9)

- **Viabilizando o desenvolvimento de “clusters” locais.**

Tal como Porter e Kramer mencionam, “o sucesso de qualquer empresa é afetado pelas empresas de suporte e infraestruturas à volta da mesma. A produtividade e inovação são fortemente influenciadas por “clusters”, ou concentrações geográficas de organizações, negócios relacionados, fornecedores, fornecedores de serviços e infraestruturas logísticas (...)” (Porter e Kramer, 2011, p.12)

Assim, é defendida a tese de que “toda e qualquer firma deverá olhar para as suas decisões e oportunidades através da lente do valor partilhado. Isto irá produzir novas abordagens e promover uma maior inovação e crescimento exponencial da própria – e criar benefícios enormes para a sociedade” (Porter e Kramer, 2011, p.5).

Portanto, o conceito de "Valor Compartilhado", proposto por Michael Porter e Mark Kramer em 2011, revolucionou o formato da conceção do que é a RSC, defendendo que “as empresas podem gerar valor para a sociedade ao mesmo tempo que criam valor para si mesmas, através da integração de práticas sustentáveis nos seus negócios e na criação de soluções inovadoras que atendam às necessidades sociais” (Porter e Kramer, 2011, p. 17).

4.4.2. As perspetivas mais recentes da teoria do Valor Partilhado

Vários autores têm aprofundado a discussão sobre o "Valor Compartilhado" e os seus impactos no mundo. Em 2024, Paolo Ricci & Patrick O’Sullivan & Floriana Fusco, exploraram o conceito de Criação de Valor Partilhado, explorando-o e apresentando novas vertentes.

Primeiro, os autores começam por investigar o que é essencialmente a definição de valor, sugerindo “significa gerar acréscimos líquidos ao bem-estar de, pelo menos, algumas pessoas” (Ricci et al, P.28. 2024). Esta definição é posicionada no contexto das teorias económicas tradicionais que frequentemente criam uma falsa dicotomia entre valor económico e social. Os mesmos autores ainda criticam a dicotomia conceptual entre valor económico e valor social, argumentando que esta distinção é enganadora, “ambos os valores estão interligados, e a perceção de um compromisso entre eles é uma fonte de confusão no debate da Criação de Valor Partilhado” (Ricci et al, 2024, p.1)

A discussão estende-se ainda aos conceitos de criação de valor e captura de valor, destacando como as empresas frequentemente se concentram em capturar valor em vez de o criar. Este foco pode levar a dilemas éticos e questões sobre a contribuição genuína das empresas para a sociedade. Desta forma, os autores concluem que a verdadeira questão não é sobre criar dois tipos diferentes de valor, mas sim sobre a distribuição do valor criado pelas empresas.

Em resumo, as novas perspetivas sobre o conceito exigem que as empresas pensem de forma mais estratégica, holística e equitativa, procurando gerar valor para a sociedade de forma justa e sustentável, e contribuindo para a construção de um futuro mais próspero para todos.

4.5.Economia Circular

4.5.1. O conceito de economia circular

Segundo Pearce e Turner, "a economia circular contrasta com o modelo linear 'extrair-produzir-descartar', procurando antes promover fluxos cíclicos de materiais" (Pearce & Turner, 1990, p. 35). Assim, os autores definem esta como um modelo de atividade económica que enfatiza ciclos fechados nos fluxos de recursos. É importante notar que, embora Pearce e Turner tenham introduzido formalmente o termo de Economia Circular, o conceito em si tem influências de vários pensadores anteriores, como Kenneth Boulding (1966) com o seu conceito de "economia do cowboy vs. economia do astronauta" e Walter Stahel nos anos 1970 com o conceito de "economia de desempenho" e "*cradle to cradle*". Como Boulding (1966) afirma, “os sistemas circulares estão para a economia global como o oxigénio está para o ser humano, até porque a aplicação destes mesmos sistemas é inevitável para garantir a vida humana na Terra a longo prazo” (Boulding, 1996, P.7).

Os produtos e materiais geralmente não são usados em todo o seu potencial em uma economia linear (EL) – e, como o nome sugere, movem-se numa direção: da matéria-prima para o descarte (Ellen McArthur Foundation, 2013)) sem reciclagem de elementos não é, nem nunca virá a ser, sustentável e, conseqüentemente, deverá ser substituída por um sistema de circulação e reutilização de recursos.

Uma das definições mais reconhecidas de EC atualmente é a fornecida pela Ellen MacArthur Foundation (2013), apresentada no livro de Walter R. Stahel (2019), expondo que: “Uma economia circular é aquela que é restauradora e regenerativa através do redesenho de bens e serviços e que visa manter produtos, componentes e materiais na sua maior utilidade e valor, sempre distinguindo entre ciclos técnicos e biológicos” (Ellen MacArthur Foundation, 2013, p.7).

Deste modo, de acordo com esta perspetiva, estabelece-se que o modelo de EC se baseia na troca do processo de produção linear por um processo de produção circular, o que implica prolongar a vida dos bens produzidos, reutilizando recursos e preservando energia.

É nestes moldes que o conceito de EC assenta, em que um produto é concebido com o intuito de gerar o mínimo de desperdício possível, facilitando os processos de reparação ou de atualização e reutilização dos seus compostos (Schulte, 2013).

A CIRAIG (*International Reference Centre For The Life Cycle of Products, Processes and Services*) declarou que a EC deve ser ainda definida como uma metodização por desenho;

de ciclos fechados; restauração; sem desaproveitamento; sustentada pela eficiência de sistemas e por energias renováveis (CIRAIG, 2015). Este modelo económico ocupa o lugar da produção pela suficiência; pela reutilização do que é possível reutilizar; reciclagem daquilo que não se pode utilizar mais do que uma vez; reparação do que se encontra danificado ou obsoleto; e remanufatura de produtos. De forma sumária, deste centro de estudos (CIRAIG), definiram-se 3 princípios da EC:

1. Preservar e aprimorar o capital natural, através do controlo da finitude das ações, equilibrando os fluxos de recursos renováveis;
2. Otimizar o rendimento de recursos, fazendo os produtos circular, bem como as suas componentes com maior utilidade em todos os momentos do ciclo produtivo;
3. Promover a eficiência de todo o sistema, precavendo externalidades negativas (Ellen MacArthur Foundation, 2016).

Este é um conceito cada vez mais premente na sociedade atual, pelo que a conversão da mentalidade da Economia Linear para a EC apresenta-se como o futuro dos modelos de produção, por diversos motivos: aumento dos preços das matérias-primas; volatilidade dos preços dos materiais; recursos finitos cada vez mais escassos; aumento da população mundial; normas ambientais cada vez mais intransigentes; desenvolvimento das tecnologias de informação, que facilita a investigação da utilização eficiente das matérias-primas ao longo da cadeia de abastecimento, bem como a identificação e rastreamento dos materiais e produtos durante a sua utilização; e mudança no comportamento do consumidor, pois as atuais gerações procuram a acessibilidade em detrimento da propriedade, isto é, priorizam o acesso aos produtos e serviços ao invés de os deter em sua posse.

A fundação identifica ainda as quatro áreas principais para o incentivo à adoção de uma EC (MacArthur, 2016): i) design do produto e produção circular, ou seja, logo de raiz, os produtos devem ser concebidos com intuito de serem expostos à recuperação e reutilização no final do seu ciclo de vida; ii) modelos de negócio renovados, isto é, modelos que substituam a propriedade e enfatizem o acesso, transformando o consumidor em utilizador; iii) ciclo reverso, que defende que é fundamental definir uma estrutura de materiais que preserve o valor, o que só é possível com a coleta e restituição, através de uma logística reversa e métodos de devolução dos materiais usados ao mercado; iv) fatores e condições favoráveis, como base para a aplicação dos três fatores considerados acima. É crucial criar condições que promovam e possibilitem a

implementação das mesmas, tais como: a educação para a promoção de inovação circular; financiamento dos investimentos necessários; sustentação de plataformas colaborativas que viabilizem parcerias e partilha de informação e, por fim, uma estrutura económica renovada que espelhe todas as mudanças no sistema fiscal e na avaliação do desempenho económico das empresas. (Ellen MacArthur Foundation, 2013, p. 54-58)

Para criar condições favoráveis para o incentivo à adoção de uma EC, impera a necessidade de se criarem medidas para a transição, como a pesquisa e inovação a nível social, tecnológico e comercial. Constatase como elementar que economistas e cientistas ambientais trabalhem em conjunto na avaliação de impactos, custos e benefícios ecológicos dos produtos (Stahel, 2019, p. 43), tal como se identifica a carência de aposta das empresas e governos numa EC, por falta de conhecimento. É fulcral fazer chegar a estes agentes a ideia de que a EC é, sim, uma opção viável e um investimento no futuro das comunidades. Estratégias de comunicação e informação são elemento primário para consciencializar os agentes económicos (produtores e consumidores) sobre a sua responsabilidade durante toda a vida útil dos produtos resultantes do processo produtivo (Stahel, 2019).

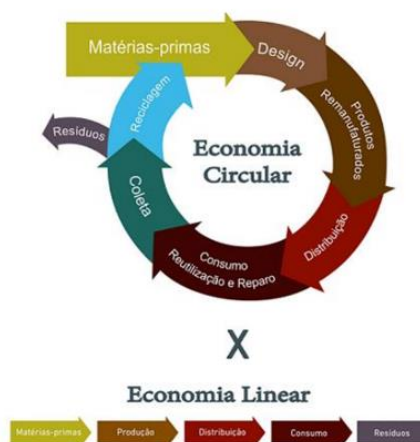


Figura 7 - Representação do modelo circular VS modelo linear | Fonte: Website DGAE

a longo prazo, e que a mudança para um modelo circular requer uma mudança profunda na forma como pensamos e agimos.

4.5.2. As perspetivas mais recentes da EC

A proliferação rápida da investigação sobre EC, tem-se concentrado principalmente na sustentabilidade ambiental, eficiência dos recursos e crescimento económico. No entanto, este foco tem ignorado em grande parte os aspetos sociais da transição de uma EL para uma EC, que são cruciais para compreender como as políticas e práticas da EC afetam e são influenciadas

pelo comportamento humano e pelas estruturas sociais (Zavos, 2024, p. 3). O autor sublinha que a maioria dos estudos sobre EC continua a centrar-se em inovações tecnológicas, cadeias de abastecimento e modelos de negócios, deixando inexplorados os aspetos culturais, éticos e políticos (Zavos, 2024, p. 6).

Na sua análise, os autores enfatizam que uma transição bem-sucedida para a economia circular requer mais do que soluções tecnológicas. Exige uma transformação societal – mudanças nos valores culturais, nas práticas sociais e nos quadros de governança que estejam em consonância com os princípios da EC. Argumentam que, para concretizar totalmente o potencial da EC, os investigadores devem envolver-se mais profundamente com questões como justiça social, equidade e participação comunitária (Zavos, 2024, pp. 10-11). Isto é fundamental para criar modelos de EC que não só reduzam o desperdício e melhorem a eficiência dos recursos, mas que também promovam mudanças sociais inclusivas e equitativas.

Em suma, o artigo apela a um reequilíbrio da investigação sobre a EC, para incorporar perspetivas das ciências sociais. Os autores sugerem que esta mudança é essencial para enfrentar os desafios sociais complexos colocados pela transição para uma economia circular e para garantir que essa transição beneficie todos os membros da sociedade, e não apenas aqueles em posições de poder ou influência.

Marlen G. Arnold (2023) realça que a natureza intrincada e interconectada da economia circular, englobando setores económicos, estruturas sociais e processos ambientais, torna-a extremamente difícil de gerir eficazmente para investigadores ou praticantes isolados. Esta complexidade é agravada pela necessidade de considerar simultaneamente as dimensões ambiental, social e económica, que frequentemente se encontram em conflito, exigindo a gestão de compensações complexas. Limitações práticas, como as logísticas, técnicas, materiais e económicas, dificultam a circularidade perfeita. O artigo ainda passa por tentar explicar que o algo reciclável não significa automaticamente algo reciclado; que a economia circular não garante sustentabilidade, e a implementação de estratégias de EC implica compromissos (por exemplo, estender a vida útil de um produto pode reduzir a produção, mas aumentar o consumo de energia durante a utilização). A pesquisa em EC “necessita de um conjunto de competências para além da investigação científica tradicional, exigindo investigadores como analistas, agentes de mudança e mediadores, colmatando a lacuna entre investigação e prática” (Marlen G. Arnold, p. 2, 2023). É crucial a colaboração entre empresas, decisores políticos e investigadores, atualmente insuficiente. Arnold “defende uma abordagem holística, sistémica

e colaborativa para a investigação em EC” (Marlon G. Arnold, p. 3, 2023), considerando que uma abordagem simplista e disciplinar é insuficiente.

5. Plano de animação

Os casos de estudo pedagógicos têm o intuito de serem utilizados e adaptados à necessidade do professor e dos alunos, em concordância com o tipo de aula e os objetivos do professor. Para isso, há a necessidade de apresentar um plano de animação com a estrutura do caso, as questões e a correspondente resolução.

Neste caso de estudo, o trabalho passa pela análise do caso, suportando-se sempre na informação disponível interna ou externa ao caso. Numa primeira fase, pede-se que os alunos leiam o caso individualmente e tirem notas sobre o mesmo para, numa segunda fase, ser debatido e discutido em aula os vários pontos de vista.

Como referido, e embora o caso de estudo seja a principal fonte de recolha de informação, é importante também consultar outras fontes de informação adicionais para apoiar na resolução das questões, nomeadamente a consolidação dos conceitos aprofundados na Revisão Literária.

Em aula, deve ser promovido o debate das ideias pelo professor, sendo fundamental a discussão intra grupal e intergrupal, por forma a promover a complementação de respostas, discussão de diversos pontos de vista, e fornecer e receber feedback.

O caso de estudo será composto por um conjunto de 4 questões consideradas relevantes, pelo que deverão ser debatidas em, pelo menos, dois blocos de 90 minutos. Sendo que são independentes entre si, o próprio professor poderá adaptar a sua aula, sem obrigatoriedade de apresentar o caso na totalidade aos alunos.

No final, como opção a ter em conta, pretende-se que os próprios alunos, de acordo com os grupos definidos, façam um ou mais slides para cada questão (aconselha-se que a quantidade de grupos seja igual à quantidade de perguntas a responder no caso. Assumindo que o caso é feito na totalidade, então aconselha-se a criação de 4 grupos com número variável de membros). Assim, propõe-se a seguinte opção

Etapa	Duração	Tarefas
1	De acordo com o aluno.	• Leitura e análise individual do caso de estudo

		• Complementar com informação interna ou externa relevante. • Interpretação individual e resposta às questões do caso.
--	--	---

Plano pré-aula – trabalho individual

Tabela 1 - Opção A: Plano pré-aula - trabalho individual

Etapa	Duração	Tarefas
2	15 minutos	• Formação dos grupos (mínimo 4 elementos) • Início da discussão sobre a análise do caso, de cada elemento do grupo.
3	25 minutos	Resolução da questão 1: • Discussão entre o grupo;
4	25 minutos	Resolução da questão 2: • Discussão entre o grupo;
5	25 minutos	Resolução da questão 3: • Discussão entre o grupo;
6	25 minutos	Resolução da questão 4: • Discussão entre o grupo;
8	25 minutos	• Discussão entre os vários grupos; • Início dos slides de apresentação (trabalho em aula e fora de aula);
9	40 minutos	• Apresentação dos slides de uma resposta por cada grupo (definido pelo professor) – 5 minutos cada grupo; • Feedback do professor – restantes 20 minutos.

Tabela 2 - Opção A: Plano aula - trabalho de grupo

6. Respostas do caso

Questão 1

Analisando a *Zouri*, estabeleça uma relação com o conceito de sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa.

Para estabelecer uma ligação entre o conceito de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade com o caso da empresa *Zouri*, torna-se fundamental analisar como a empresa incorpora essas filosofias em cada aspeto do modelo do negócio, desde a conceção dos produtos ao impacto social e ambiental na sociedade.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC), segundo a Comissão Europeia (2001), é o conceito pelo qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações de negócios e interações com *stakeholders* de forma voluntária. Este princípio é claramente visível na *Zouri*, cuja missão e práticas vão além do mero cumprimento das normas, visando um impacto ambiental positivo e um envolvimento social genuíno.

Segundo Mintzberg (1983), a RSC pode ser abordada de forma ética ou estratégica, sendo que a *Zouri* aplica elementos de ambas as perspetivas. Quanto à perspetiva ética, a *Zouri* explana esta vertente da RSC de diversas formas. Em primeiro lugar, a empresa investe em iniciativas de limpeza de praias com mais de 1.300 voluntários e em programas educacionais para sensibilizar as novas gerações sobre a poluição marinha. Estas ações refletem o conceito de "RSC pura" de Mintzberg (1983), em que as iniciativas são executadas sem expectativa imediata de retorno económico. Em segundo lugar, a empresa não se limita a promover a sua marca com base na sustentabilidade; em vez disso, assume uma missão central, baseada numa filosofia ecológica e de justiça social. Por exemplo, a utilização de materiais sustentáveis como algodão orgânico, cânhamo e *Piñatex* (fibra de ananás) demonstra um forte compromisso com o bem-estar ambiental, sem procurar o lucro como única prioridade. Este comportamento ético reflete a RSC como um compromisso moral, como Freeman (1984) sublinha, enfatizando a importância de responder às expectativas éticas dos *stakeholders*, bem como exemplifica bem o ideal de responsabilidade defendido por Jones (1980), que considera problemático usar a RSC apenas para obter benefícios comerciais.

Outro aspeto ético relevante é a estratégia da *Zouri* para evitar interferências externas, como regulamentações governamentais. Mintzberg (1983) identifica a prevenção como uma motivação ética para a RSC. Ao adotar práticas altamente sustentáveis desde o início, a *Zouri*

posiciona-se de maneira proativa, assegurando que qualquer eventual regulação ambiental mais rígida já esteja alinhada com a sua filosofia de negócios.

Já do ponto de vista estratégico, Lantos (2001) destaca que a RSC pode e deve ser empregue para beneficiar a empresa, desde que as atividades responsáveis contribuam para o crescimento ou a imagem da marca. A *Zouri* exemplifica esta perspetiva ao combinar ações ambientais com uma estratégia de *branding* eficaz. Olhemos o exemplo da parceria estratégica com a *O'Neill*. Esta colaboração é um exemplo de RSC estratégica em ação. A *Zouri* não só ampliou o seu alcance internacional, como também garantiu que a parceria promovesse a sustentabilidade. Ao exigir que a produção fosse feita em Portugal e que todos os materiais utilizados fossem sustentáveis, a *Zouri* assegurou que a aliança contribuísse para o alinhamento de um dos seus objetivos, o de proteger os oceanos. Aqui, Lantos (2001) argumenta que a RSC estratégica pode ser mutuamente benéfica: a *Zouri* obtém visibilidade global, e a *O'Neill* alinha-se como um parceiro focado na sustentabilidade, beneficiando ao melhorar a sua própria reputação.

Quanto à escolha de materiais como a borracha reciclada, algodão orgânico e alternativas vegan ao couro destaca a abordagem consciente da *Zouri*. A fundadora, Adriana Mano, enfatiza a necessidade de uma produção ética, defendendo que “ninguém – animal ou humano – tem de sofrer para ficarmos mais bonitos e confortáveis”. Isto ilustra a preocupação com a cadeia de valor sustentável, alinhada com o conceito de “comércio justo”. Este modelo de negócio reflete as ideias de Raseth (2017), que destaca como a RSC promove inovação e competitividade. A *Zouri* transforma resíduos em produtos de valor, demonstrando que a sustentabilidade pode ser um catalisador para a inovação.

O compromisso da *Zouri* com a inovação social é evidente nas parcerias com instituições académicas e nas oportunidades de empreendedorismo sustentável que promove. Os concursos universitários desafiam os estudantes a desenvolver soluções para problemas sociais e ambientais, mostrando que a sustentabilidade pode ser uma alavanca para a criatividade e a inovação. Este alinhamento com a educação e o empreendedorismo está de acordo com a visão de González (2019), que argumenta que as empresas que investem no bem-estar dos seus *stakeholders* colhem benefícios empresariais e fortalecem a sua imagem.

Quanto aos *stakeholders*, e sabendo que estes são muito mais do que os acionistas, de acordo com a teoria dos *stakeholders*, de Freeman (1984), a *Zouri* integra de forma muito eficaz esta filosofia ao envolver colaboradores, fornecedores, comunidades locais e o próprio

ambiente, no seu processo de produção e iniciativas externas ao processo levadas a cabo, como as campanhas de limpeza de praias e os *workshops* em escolas, que se apresentam como exemplos práticos de como a *Zouri* valoriza os *stakeholders* comunitários. A marca trabalha também em colaboração com ONGs, autarquias e universidades, criando uma rede de impacto positivo. Donaldson e Preston (1995) defendem que a gestão eficaz dos interesses dos *stakeholders* é essencial para o sucesso a longo prazo, e a *Zouri* exemplifica esta prática através de um envolvimento contínuo e significativo. Barney e Harrison (2020) discutem igualmente a necessidade de medir o impacto positivo das ações de RSC. A *Zouri* faz isso através da quantificação dos resíduos removidos (seis toneladas de plástico retiradas dos oceanos) e do impacto económico e social gerado pelas suas parcerias. A teoria dos *stakeholders* sugere que estas ações não apenas reforçam a reputação da empresa, como também proporcionam um ambiente mais saudável e sustentável para todas as partes interessadas.

A *Zouri* demonstra ainda capacidade para capitalizar a tendência identificada por Hirsch (2019), que observa que os Millennials e a Geração Z estão mais conscientes das questões ambientais e sociais. A empresa, ao promover transparência e responsabilidade e ao estabelecer parcerias estratégicas com personalidades públicas, como Garrett McNamara e Alicia Silverstone, que endossam a marca, promove ainda mais a sua credibilidade e alcance da marca.

Em suma, a *Zouri* demonstra uma conjugação abrangente das teorias de RSC, unificando princípios éticos e estratégicos numa operação focalizada na sustentabilidade. Através da reutilização de plástico dos oceanos; do envolvimento da comunidade e da promoção de uma cadeia de valor justa, a empresa não só cria produtos inovadores como também contribui para um mundo mais sustentável. Como sugere Freeman (2010), o sucesso moderno das empresas depende da sua capacidade de criar valor sustentável para uma ampla gama de *stakeholders*, e a *Zouri* é um exemplo vivo dessa filosofia.

O caso destaca como a sustentabilidade e a responsabilidade social não são meros instrumentos acessórios de marketing, mas sim componentes centrais de uma estratégia empresarial moderna e ética. A *Zouri*, com o seu compromisso e inovação contínua, acaba por redefinir o que significa ser uma empresa responsável no século XXI.

Questão 2

Estabeleça uma relação entre os programas europeus e nacionais e as práticas e objetivos da Wayz. Indique os programas, os seus objetivos.

Para responder a esta questão, é crucial destacar como as práticas e objetivos da empresa Wayz se alinham com as políticas estabelecidas de promoção da economia circular, a sustentabilidade e o apoio a empresas que adotem práticas ambientalmente responsáveis.

A Wayz, desde a sua fundação, que tem apresentado como foco o de criar um impacto ambiental e social positivo, um princípio que se apresenta fortemente alinhado com as iniciativas e políticas que promovem a economia circular, identificando os programas específicos e os seus objetivos, e como estes se relacionam com as práticas da Wayz.

Começamos pelo Plano Europeu para a Economia Circular de 2015. Este visava promover a transição de um modelo de economia linear (onde os produtos têm via útil finita e não são reintegrados no processo produtivo, sendo destruídos ou transformando-se em lixo muitas vezes não reciclável) para um modelo económico circular, com objetivos claros de reduzir o desperdício, aumentar a eficiência dos recursos e criação de empregos socialmente responsáveis, ou seja, com impacto social e ambiental positivo direto ou indireto na sociedade. Em 2020, um segundo Plano de Ação foi lançado, dando ênfase à circularidade de produtos e materiais utilizados de forma direta ou indireta no processo produtivo; desenvolvimento sustentável, e a promoção de uma economia regenerativa.

Os objetivos concretos passavam por: i) reduzir a dependência de recursos virgens (que só podem ser utilizados uma única vez e que são novos e não resultantes de outras matérias reutilizadas ou recicladas) e aumentar a utilização de matéria reciclada; ii) apoiar a criação de produtos duradouros e fáceis de reparar e reciclar; iii) reforçar a responsabilidade dos produtores e fornecedores e incentivar práticas sustentáveis; iv) formar os próprios consumidores para fazer escolhas conscientes e informadas e adotar práticas sustentáveis também. Torna-se fácil fazer a ligação com a Wayz que leva a cabo programas como o Wayz 2nd Life, em que a empresa oferece serviços de reparação das próprias sapatilhas (que por si só já são produzidas com material duradouro e com o intuito de serem mais duráveis e de fácil manutenção e, quando necessário, simples de reparar) visa explicar os objetivos do Plano Europeu para a EC, apresentando um foco na durabilidade e reparação dos seus produtos. Além disso, a Wayz recorre a matérias-primas recicladas, como borracha reciclada para as solas, e utiliza materiais vegan mais duradouros como o couro biodegradável, e utiliza processos

produtivos que mitigam o desperdício. Esta prática é uma resposta direta às diretrizes da EU que exige a utilização de materiais reciclados e a redução de produção de resíduos.

Já em 2023, as novas regras estabelecidas pela EU incluem requisitos de sustentabilidade para a concepção de produtos, com o objetivo último de criar bens duradouros, reparáveis e recicláveis. Foi criado um “passaporte digital” dos produtos, permitindo a rastreabilidade e a transparência no que diz respeito ao cumprimento das normas ecológicas.

Os objetivos concretos da Diretiva 2009/125/CE, de 21 de outubro, definem i) a promoção da concepção sustentável de produtos; ii) facilitação de reparação e reciclagem dos mesmos; iii) mitigação do descarte desnecessário de materiais; iv) garantia de transparência sobre a sustentabilidade dos produtos. Ora, a Wayz, demonstra transparência no processo de produção, dando abertura de informação sobre fornecedores e métodos, que são divulgados no seu website próprio. O CEO, Pedro Maçana, enfatiza também a importância de garantir que os fornecedores tenham certificados válidos e com garantia, como o *Global Recycled Standard (GRS)* e o *Leather Working Group*, o que demonstra uma forte ligação com a exigência de rastreabilidade. A Wayz garante ainda que os seus produtos são concebidos com princípios ecológicos, recorrendo a couro curtido com substâncias vegetais em vez de produtos químicos nocivos. Isso atende diretamente aos requisitos de sustentabilidade estabelecidos pela Diretiva 2009/125/CE, de 21 de outubro, de Concepção Ecológica.

Quanto à diretiva sobre o Direito à Reparação de 2024, esta visa incentivar a reparação de produtos, aumentando a durabilidade e prolongando o período de responsabilidade dos fabricantes, incluindo medidas como o acesso gratuito a informações sobre reparações e a promoção de uma plataforma e ferramentas de reparação. Assim, os objetivos principais passam por: i) assegurar a capacitação para a reparação de produtos por parte dos consumidores; ii) estender o período de vida útil dos produtos; e iii) reduzir o desperdício e a obsolescência dos produtos. A Wayz enquadra-se nestes trâmites de forma clara, ao implementar medidas que preveem a reparação e manutenção do calçado, como o programa *Wayz 2nd Life*, onde os clientes têm possibilidade de entregar as sapatilhas para trocar solas ou outros componentes, bem como são informados acerca da melhor forma de manter as sapatilhas, com o intuito de aumentar o seu período de vida útil.

Analisando a política europeia diretamente sobre os plásticos, esta apresenta como meta o de fortalecer a reciclabilidade das embalagens de plástico, e combater a presença de microplásticos no meio ambiente. Assim, a UE introduziu objetivos bastante claros como: i)

aumentar o uso de plástico reciclado; ii) reduzir os resíduos de plástico e microplástico no meio ambiente; e iii) promover o uso de plásticos de origem biológica e biodegradável. Desta forma, a *Wayz*, utilizando materiais reciclados, como a borracha para as solas, bem como recorrendo ao uso de couro biodegradável e outros componentes veganos, apoia diretamente os esforços das medidas supramencionadas.

De frisar também o objetivo de a UE responsabilizar de forma alargada o fornecedor e produtor, explanando como objetivos primordiais: i) promover a durabilidade e a reciclabilidade dos têxteis; ii) desenvolver uma infraestrutura para a recolha e reciclagem de têxteis; e iii) reduzir o desperdício associado à indústria têxtil. Ora, a *Wayz*, embora seja uma produtora de calçado, assume este princípio de responsabilidade alargada, ao promover a reciclagem e reparação dos produtos, a empresa implementa uma cadeia de valor sustentável, garantindo que as sapatilhas não sejam descartadas, mas sim reparadas, recicladas e reintroduzidas no mercado (caso o consumidor já não as pretenda).

De forma a fechar a análise dos programas, também existem os nacionais, como o *BioShoes4All*, que apresenta um grande orçamento, e que apresenta como foco os biomateriais, a economia circular e a incorporação de tecnologias avançadas no seu negócio. Os objetivos específicos passam por: i) desenvolver biomateriais sustentáveis; ii) promover a economia circular no setor do calçado; e iii) implementar tecnologias inovadoras e práticas de formação nas empresas e nos consumidores. O projeto Compromisso Verde, levado a cabo pela APICCAPS e CTCP, desafia as empresas de calçado a assumir metas de sustentabilidade até 2030 e 2050. Assim, a *Wayz*, apresentando o seu foco na redução de emissões de gases com efeito estufa, bem como da utilização de matéria sustentável, encontra-se em linha com os princípios orientadores destes projetos, o que reforça a sua posição no mercado de calçado sustentável português.

Sumarizando, a *Wayz* espelha bem aquilo que é uma empresa que integra de forma eficaz os princípios da economia circular e da sustentabilidade, alinhando as suas práticas e objetivos com os programas europeus e nacionais. Desde a promoção da reparação de produtos, à utilização de materiais reciclados, e até ao envolvimento ativo em práticas transparentes e sustentáveis, a *Wayz* antecipa regulamentos futuros e capitaliza oportunidades para promover um impacto positivo no ambiente e na sociedade.

Questão 3

Identifique os momentos em que ocorre circularidade no negócio, para as duas empresas em estudo, recorrendo ao conceito de economia circular.

Começando pela *Wayz*, esta integra princípios de economia circular em diversas etapas do seu negócio, desde a escolha de matérias-primas, até ao serviço pós-venda. A empresa apresenta como pedra basilar a durabilidade, capacidade de reparação e reciclagem dos seus produtos, tendo como mote reduzir o impacto ambiental e promover a sustentabilidade.

Primeiro, na seleção de matérias-primas, a *Wayz* recorre à utilização de pele biodegradável (curtida com substâncias vegetais) e biocouro, ambos subprodutos da indústria alimentar, garantindo que as matérias-primas provêm de fontes sustentáveis e mitigando o desperdício de recursos. A utilização ainda da borracha reciclada para as solas é outro bom exemplo da presença da circularidade no negócio, pois há uma transformação dos resíduos em novos produtos. Assim, este processo de escolha e seleção de matérias-primas reflete um dos princípios da EC, que é o de otimizar o uso de recursos (CIRAIG, 2015).

Quanto ao modelo de produção, aquele que é empregue pela *Wayz* considera-se sustentável visto que: i) a marca apenas fabrica modelos unissexo e atemporais, evitando a produção sazonal e excessiva, o que promove a redução de resíduos associados à sobreprodução; ii) a produção ocorre em colaboração com fornecedores locais; e iii) é garantido que os fornecedores cumprem estreitos critérios de sustentabilidade, como a certificação *Leather Working Group* e *GRS*. Esta ligação promove a eficiência do sistema (CIRAIG, 2015), ao minimizar a pegada de carbono relacionada com o transporte e garantir um controlo eficaz sobre as práticas de produção.

A empresa apresenta ainda programas como a *Wayz 2nd Life*, que se apresenta como um exemplo claro de integração de circularidade no negócio. Este serviço oferece a possibilidade de reparação e substituição de componentes como solas desgastadas, prolongando a vida útil das sapatilhas. Quando o produto já não é reutilizável, os componentes são reciclados e reintegrados na cadeia de produção. Este processo ilustra o segundo princípio de circularidade, o de promover a reutilização e prolongar o ciclo de vida dos produtos (Schulte, 2013). A *Wayz* educa os seus clientes sobre a importância da manutenção e reparação, promovendo a criação uma cultura de consumo responsável.

Por fim, importa analisar a transparência e parceria com os fornecedores, pois a empresa promove total transparência sobre a origem e o impacto dos seus materiais, bem como toda a

informação e fiabilidade dos agentes da cadeia de valor, pois todos os fornecedores e processos produtivos são apresentados no website da marca, cimentando uma relação de confiança, algo essencial numa economia dita circular. Esta prática coaduna-se com o princípio da EC de promover a eficiência e prevenir externalidades negativas (Ellen MacArthur, 2016).

Por seu lado, a *Zouri* adora uma abordagem também ela muito completa à EC, focando-se na reutilização de resíduos e plásticos marinhos, e promovendo práticas que transformam desperdícios em novos produtos, destacando-se ainda pelas suas iniciativas educativas e de sensibilização ambiental.

O processo da *Zouri* começa na recolha de plástico marinho das praias da costa portuguesa, em colaboração com voluntários e de ONGs. Este plástico é então limpo, triturado e transformado em matéria-prima, componente utilizada depois na produção das solas das sapatilhas. Este processo encontra-se alinhado com o conceito de ciclo reverso (Ellen MacArthur Foundation, 2013), no qual os resíduos são reincorporados na economia.

Além do plástico reciclado, a *Zouri* utiliza materiais orgânicos, como resíduos de maçã e ananás (*Piñatex*), para a estrutura das sapatilhas. Estes materiais biodegradáveis garantem que, no final do ciclo de vida dos produtos, os resíduos possam ser compostados ou reciclados. O uso de biomateriais promove a restauração e regeneração dos recursos naturais (CIRAIG, 2015), um dos princípios fundamentais da economia circular.

A *Zouri* ainda investe na educação ambiental através de programas de sensibilização em escolas e workshops sobre a reciclagem e reutilização de resíduos. Estes programas ajudam a mudar o comportamento dos consumidores, preparando a sociedade para a transição para uma economia circular. Esta iniciativa vai ao encontro da necessidade de criar condições favoráveis para a adoção da economia circular, conforme defendido por Stahel (2019), que enfatiza a importância da transformação social e da consciência ambiental.

A empresa ainda oferece solas novas para sapatilhas desgastadas, estendendo a sua vida útil, e recolhe sapatilhas que estão a “dar as últimas” para serem trituradas e transformadas em mobiliário urbano ou tijolos. Este ciclo de remanufatura garante que os materiais sejam continuamente reintegrados na produção, minimizando o desperdício. Este processo exemplifica o princípio de ciclos fechados (Pearce & Turner, 1990), em que os recursos são mantidos em circulação pelo maior tempo possível.

Ambas as empresas, *Wayz* e *Zouri*, implementam práticas de economia circular em momentos diferentes, mas complementares, das suas operações:

- *Wayz* destaca-se pela reparação, manutenção e utilização de materiais reciclados, focando-se na longevidade dos produtos.
- *Zouri* é um exemplo de transformação de resíduos em recursos valiosos e investe na educação ambiental e na remanufatura de produtos.

Ambas seguem o modelo de economia circular, que se baseia na otimização do uso de recursos, prolongamento da vida útil dos produtos e reciclagem, promovendo um futuro mais sustentável. Este compromisso com a circularidade reforça a relevância das duas marcas num mercado cada vez mais consciente das questões ambientais.

Questão 4

Que vantagens as duas empresas retiram da implementação dos seus negócios, bem como que desafios encontram nas suas estratégias de circularidade?

A integração da economia circular tem demonstrado ser uma estratégia transformadora para empresas como a *Wayz* e a *Zouri*, que conseguiram incorporar este modelo nos seus negócios de forma sustentável. A análise das suas trajetórias permite observar diversos benefícios significativos em diferentes vertentes das suas operações.

No âmbito ambiental, estas empresas têm alcançado resultados notáveis. A *Zouri* já procedeu à recolha de mais de seis toneladas de plástico dos oceanos, transformando este material em calçado sustentável. A *Wayz*, por sua vez, desenvolveu o programa *Wayz 2nd Life*, centrado na reparação e prolongamento do ciclo de vida dos produtos, seguindo os princípios fundamentais da economia circular estabelecidos pela Ellen MacArthur Foundation em 2013.

No que concerne à vertente económica, embora o investimento inicial em práticas circulares seja considerável, os resultados a longo prazo têm-se revelado compensadores. A *Wayz*, ao optar por desenhos unissexo e intemporais, reduz significativamente o desperdício e os custos associados às alterações sazonais. Adicionalmente, ambas as empresas beneficiam de acesso facilitado a financiamentos e subsídios, tanto nacionais como europeus, em virtude das suas práticas sustentáveis.

A reputação destas marcas tem registado um crescimento considerável. As novas gerações, particularmente os *Millennials* e a Geração Z, evidenciam forte afinidade com empresas genuinamente comprometidas com a sustentabilidade. A transparência da *Wayz* e o ativismo ambiental da *Zouri* têm conquistado não apenas clientes fiéis, mas igualmente o apoio de personalidades internacionais, consolidando a sua credibilidade no mercado. Num setor tão competitivo como o do calçado, esta abordagem sustentável tem-se revelado um elemento diferenciador crucial face aos gigantes da indústria que ainda mantêm modelos mais lineares.

O impacto social merece particular destaque. A *Zouri* tem desenvolvido um trabalho significativo na educação ambiental, promovendo programas em estabelecimentos de ensino e organizando ações de limpeza nas praias. A *Wayz*, por seu turno, privilegia parcerias com fornecedores locais, contribuindo para o fortalecimento da economia regional e assegurando condições laborais adequadas.

No entanto, este percurso não se encontra isento de desafios. A produção sustentável implica custos mais elevados, conforme salienta a fundadora da *Zouri*, especialmente quando se opta por uma produção integralmente nacional. A *Wayz* enfrenta o desafio de crescer de forma controlada e ética, o que poderá condicionar a sua expansão quando comparada com empresas que adotam práticas menos sustentáveis.

A gestão logística apresenta, igualmente, os seus desafios. A implementação de sistemas eficientes de logística inversa, como o *Wayz 2nd Life*, exige uma infraestrutura robusta. Acresce que a manutenção de uma rede de fornecedores comprometidos com práticas sustentáveis requer atenção constante e pode apresentar riscos em casos de problemas de fornecimento ou aumentos de custos.

A educação do consumidor permanece um desafio significativo. A sensibilização para o investimento em produtos mais duradouros e reparáveis, não obstante o custo inicial mais elevado, requer um esforço contínuo de consciencialização. Ademais, a competição com gigantes como Nike e Adidas, detentores de orçamentos de marketing expressivos, exige constante inovação e diferenciação.

No domínio regulatório, as empresas necessitam de manter uma vigilância constante relativamente às alterações na legislação europeia sobre economia circular. A obtenção de certificações como o *Global Recycled Standard* ou o selo *Fair Trade* envolve processos burocráticos complexos e custos adicionais, que podem revelar-se particularmente desafiantes para empresas em fase de crescimento.

Em conclusão, verifica-se que as estratégias de economia circular adotadas pela *Wayz* e *Zouri*, não obstante apresentarem desafios significativos em termos de custos, logística e educação do consumidor, têm proporcionado benefícios substanciais nas esferas ambiental, económica e social. O sucesso destas empresas demonstra a viabilidade do equilíbrio entre estes diferentes aspetos, prosperando num mercado que valoriza progressivamente a sustentabilidade e a responsabilidade ambiental.

Conclusão

Este caso apresenta uma investigação aprofundada sobre a implementação de práticas sustentáveis no setor do calçado português, com particular destaque para as empresas *Zouri* e *Wayz*. O caso pressupõe uma fundamentação teórica, sendo apresentada uma revisão literária abrangente que explora conceitos fundamentais como a Sustentabilidade, a Responsabilidade Social Corporativa, o *Triple bottom line*, o Valor Partilhado segundo Porter e Kramer, e a Economia Circular.

A Economia Circular, conceito basilar deste estudo, é analisada de forma pormenorizada, destacando as diferenças entre o modelo circular e o linear, e realçando a importância da regeneração e reutilização de recursos. São ainda apresentadas as políticas europeias relevantes, como o Plano de Ação para a Economia Circular, bem como a importância das diretivas que sustentam práticas sustentáveis no setor.

As empresas *Zouri* e *Wayz* surgem como exemplos práticos da aplicação destes conceitos. A *Zouri* utiliza plástico recolhido do mar como matéria-prima para os seus produtos, contribuindo ativamente para a limpeza do litoral português e minimizando o impacto ambiental. Por sua vez, a *Wayz* adota materiais biodegradáveis e reciclados, reforçando o seu compromisso com a circularidade e a redução de resíduos. Ambas as empresas demonstram um forte compromisso ético com as comunidades locais e os seus colaboradores, refletindo práticas de Responsabilidade Social Corporativa bem estruturadas.

Em conclusão, este caso de estudo revela uma transição fundamental rumo à sustentabilidade, impulsionada por empresas como a *Zouri* e a *Wayz*, que se posicionam na vanguarda das práticas sustentáveis e éticas. Foi evidenciado ao longo deste que a sustentabilidade deixou de ser um conceito abstrato para se tornar uma componente estratégica e indispensável nos negócios contemporâneos. A revisão da literatura sublinha a evolução do pensamento sustentável, desde a teoria ecológica de Von Carlowitz até ao conceito de economia circular da Ellen MacArthur Foundation, salientando a importância de uma abordagem que privilegia a regeneração dos recursos.

As empresas analisadas demonstram como é possível operar de forma sustentável e simultaneamente rentável no setor do calçado. Este novo paradigma empresarial comprova que o sucesso económico não tem de ser alcançado à custa do ambiente ou da sociedade, mas sim em harmonia com estes. Infere-se que a sustentabilidade no setor do calçado é não só viável

como necessária, sendo apoiada por políticas europeias e por um mercado consumidor progressivamente mais consciente e exigente.

Em suma, o caso pedagógico demonstra que a adoção de práticas sustentáveis e circulares no setor do calçado constitui uma necessidade imperativa para assegurar um futuro mais equilibrado e justo. O compromisso destas empresas com a Responsabilidade Social Corporativa e a economia circular deve servir de exemplo para outras indústrias, promovendo um impacto positivo e duradouro na sociedade e no ambiente.

Bibliografia

- Agcayazi, B., Lonare, G., & Tuncel, A. M. (2024). The influence of socially responsible practices on corporate hedging. *The British Accounting Review*, Article 101502, ISSN 0890-8389. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101502>
- APICCAPS. (2023a). Análise trimestral de conjuntura à indústria de calçado: 2º trimestre de 2023.
- APICCAPS. (2023b). Facts & numbers 2023: Portuguese shoes. APICCAPS – Portuguese Footwear, Components and Leather Goods Manufacturers’ Association.
- APICCAPS. (2023c). Plano estratégico 2030: Cluster do Calçado.
- Arnold, M. G. (2023). Challenges and paradoxes in researching in circular economy. *Circular Economy*, 1(5). <https://doi.org/10.55845/OEMK9774>
- Arruda, D. B., Cunha, B. P., & Milioli, G. (2020). Crise ambiental e sociedade de risco: o paradigma das alterações climáticas diante do direito ambiental e da sustentabilidade. *Pesquisa e Ensino em Ciências Exatas e da Natureza*, 4, Article e1461. <https://doi.org/10.29215/pecen.v4i0.1461>
- Barnes, L. B., Christensen, C. R., & Hansen, A. J. (1994). Teaching and the case method: Text, cases, and readings. Harvard Business Review Press.
- Barney, J. B., & Harrison, J. S. (2020). Stakeholder theory at the crossroads. *Business and Society*, 59(2), 203–212. <https://doi.org/10.1177/0007650318796792>
- Biocouro. (2024). Sobre o produto. Visitado a 24 de julho de 2024. <https://www.biocouro.pt/pt/sobre-o-produto>
- Boulding, K. (1966). The economics of the coming spaceship earth. Em J. Hopkins, *Resources for the Future* (pp. 3–14). University Press.
- Carlowitz, H. C. (1713). *Sylvicultura oeconomica – Anweisung zur wilden Baumzucht*. Leipzig.
- Carrol, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social. *Academy of Management Review*, 497–505.
- Carroll, A. B., & Schwartz, M. S. (2003). Moral managers, moral management, and moral organizations. *Executive*, 17(2), 99–109.
- Chang, C.-H. (2020). Green open innovation activities and Green co-innovation performance in Taiwan’s manufacturing sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6677. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186677>
- Collatto, D. C., & Manganeli, M. T. (2016). Abordagens aliadas à Inovação Verde: Cradle to Cradle, Zero Waste e Clean Technologies. de Melo, & Ossani, A. *Revista Liberato*. <http://www.ojs.liberato.com.br/index.php/revista/article/view/394>.
- Comissão Europeia. (2001) [Green paper]. Promoting a European framework for corporate social responsibility. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366>
- Comissão Europeia. (2023a). Communication on an EU policy framework for biobased, biodegradable and compostable plastics. Comissão Europeia. https://environment.ec.europa.eu/publications/communication-eu-policy-framework-biobased-biodegradable-and-compostable-plastics_en. Visitado a 19 de junho de 2024
- Comissão Europeia. (2023b). Green claims [Visitado a 18 de junho de 2024]. Comissão Europeia. https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy/green-claims_en
- Comissão Europeia. (2023c). Plastics strategy [Visitado a 19 de junho de 2024]. Comissão Europeia. https://environment.ec.europa.eu/strategy/plastics-strategy_en
- Comissão Europeia. (2023d). Textiles strategy [Visitado a 20 de junho de 2024]. European Commission. https://environment.ec.europa.eu/strategy/textiles-strategy_en

- Conselho da União Europeia. (2023a). Conselho e Parlamento chegam a um acordo provisório para capacitar os consumidores para a transição ecológica. Conselho da União Europeia. <https://www.consilium.europa.eu/pt/press/press-releases/2023/09/19/council-and-parliament-reach-provisional-agreement-to-empower-consumers-for-the-green-transition/>. Visitado a 18 de junho de 2024
- Conselho da União Europeia. (2023b). Economia circular. Conselho da União Europeia. <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/circular-economy/#consumers>. Visitado a 18 de junho de 2024
- Conselho da União Europeia. (2023c). Economia circular. Conselho da União Europeia. <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/circular-economy/#consumers>. Visitado a 20 de junho de 2024
- Conselho da União Europeia. (2023d). Produtos adequados à transição ecológica: Conselho e Parlamento celebram acordo provisório sobre o Regulamento Conceção Ecológica (comunicado de imprensa, 5 de dezembro de 2023). Conselho da União Europeia. <https://www.consilium.europa.eu/pt/press/pressreleases/2023/12/05/products-fit-for-the-green-transition-council-and-parliament-conclude-a-provisional-agreement-on-the-ecodesign-regulation/>. Visitado em 20 de junho de 2024
- Control Union Portugal. (2011). GRS – Global recycle standard. Visitado a 23 de julho de 2024. <https://portugal.controlunion.com/en/certification-programs/grs-global-recycle-standard>
- Costa, C. A. F. (2011). Responsabilidade social e ambiental das empresas: Uma perspectiva sociológica. https://www.academia.edu/download/66584025/Responsabilidade_20Social_20e_20Ambiental_20das_20Empresas._20Uma_20perspectiva_20sociol_C3_B3gica.pdf
- Dobson, A. (1999). *Fairness and futurity: Essays on environmental sustainability and social justice*. Oxford University Press.
- Döll, L. M., Ulloa, M. I. C., Zammar, A., do Prado, G. F., & Piekarski, C. M. (2022). Corporate venture capital and sustainability. *Journal of Open Innovation*, 8(3), 132. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030132>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 67. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line for 21st century business. *The Earthscan Reader in Business and Sustainable Development*, 20–43.
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate Governance An International Review*, 14(6), 522–529. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x>
- Elkington, J. (2018). 25 years ago I Coined the Phrase “Triple bottom line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review*, 25, 2–5.
- FixOurFood Project. (2021). Transformations to regenerative food systems—An outline of the FixOurFood project. *Nutritional Biology and Understanding*, 12536. <https://doi.org/10.1111/nbu.12536>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach* p. 46. Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art* (pp. 1–302). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768>
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits.
- Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11–32. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>

- Giovannoni, E., & Fabietti, G. (2013). What is sustainability? A review of the concept and its applications. In C. Busco, M. L. Frigo, A. Riccaboni, P. Quattrone (Eds.), *Integrated reporting: Concepts and cases that redefine corporate accountability* (pp. 21–40). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-02168-3_2. https://doi.org/10.1007/978-3-319-02168-3_2
- Goel, P. (2010). Triple bottom line reporting: An analytical approach for corporate sustainability. *Journal of Finance, Accounting and Management*, 1(1), 27–42.
- González, C. D. (2019). *Corporate social responsibility: Alcances Y cambios*. Palermo.
- Green, C., Molloy, O., & Duggan, J. (2021). An empirical study of the impact of systems thinking and simulation on sustainability education. *Sustainability*, 14(1), 394. <https://doi.org/10.3390/su14010394>
- Gregory, R. P., Stead, J. G., & Stead, E. (2021). The global pricing of environmental, social, and governance (ESG) criteria. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, 11(4), 310–329. <https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1731786>
- Gu, W. T., & Wang, J. Y. (2022). Research on index construction of sustainable entrepreneurship and its impact on economic growth. *Journal of Business Research*, 142, 266–276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.060>
- Haberl, H., Fischer-Kowalski, M., Krausmann, F., Weisz, H., & Winiwarter, V. (2004). Progress towards sustainability? What the conceptual framework of material and energy flow accounting (MEFA) can offer. *Land Use Policy*, 21(3), 199–213, ISSN 0264-8377. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2003.10.013>
- Haberl, H., Wackernagel, M., & Wrbka, T. (2004). Land use and sustainability indicators. An introduction. *Land Use Policy*, 21(3), 193–198, ISSN 0264-8377. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2003.10.004>
- Henry, L. A., & Möllering, G. (2019). Collective corporate social responsibility: The role of.
- Hirsch, P. B. (2019). The rainbow sign: Climate change and corporate reputation. *Journal of Business Strategy*, 40(3), 52–56. <https://doi.org/10.1108/JBS-02-2019-0032>
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Huang, Y., Surface, D. L., & Zhang, C. (2022). Corporate social responsibility and sustainability practices in B2B markets: A review and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 106, 219–239. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.016>
- Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. SRI alumni newsletter. Stanford Research institute.
- Ikeda, Y., Sasaki, K., & Nakano, T. (2022). A New Compartment Model of COVID-19 Transmission: The Broken-Link Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6864. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116864>
- Instituto de Marketing Research. <https://www.imr.pt/pt/noticias/responsabilidadesocial-7-razoes-para-a-sua-empresa-adotar>
- Instituto de Marketing Research. (09 de 07 de 2019). imr.pt. Obtido em 08 de 2022, de.
- Isil, O., & Hernke, M. T. (2017). The Triple bottom line: A Critical Review from a Transdisciplinary Perspective. *Business Strategy and the Environment*, 26(8), 1235–1251. <https://doi.org/10.1002/bse.1982>
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), 59–67. <https://doi.org/10.2307/41164877>
- Kates, R. W., Clark, W. C., Corell, R., Hall, J. M., Jaeger, C. C., Lowe, I., McCarthy, J. J., Schellnhuber, H. J., Bolin, B., Dickson, N. M., Faucheux, S., Gallopin, G. C., Grubler, A., Huntley, B., Jäger, J., Jodha, N. S., Kaspersen, R. E., Mabogunje, A., Matson, P., . . . Svedlin, U. (2001). Environment and development. Sustainability science. *Science*, 292(5517), 641–642. <https://doi.org/10.1126/science.1059386>

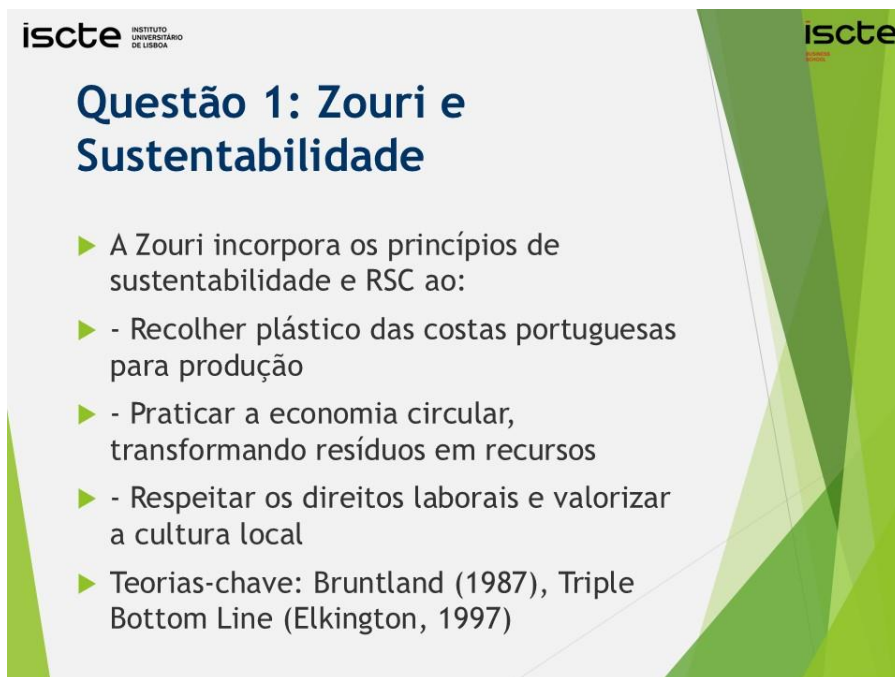
- Kramer, M. E. (2011). How to reinvent capitalism – And unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 4–17.
- Lajnef, K., & Ellouz, S. (2022). Nonlinear causality between CSR and firm performance using NARX model: Evidence from France. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/20430795.2022.2112140>
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595–632. <https://doi.org/10.1108/07363760110410281>
- Leão, P. (2021). RH magazine. Obtido em 9 de 2022, de rhmagazine.pt. <https://rhmagazine.pt/opiniao-responsabilidade-social-e-gestao-de-recursos-humanos/>
- Leather Working Group. (2024). A community for responsible leather <https://www.leatherworkinggroup.com/>. Visitado a 28 de julho de 2024.
- Li, W., Zhu, W., & Wang, B. (2023). The impact of creating shared value strategy on corporate sustainable development: From resources perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(5), 2362–2384. <https://doi.org/10.1002/csr.2490>
- López-Pérez, M. E., Melero-Polo, I., Vázquez-Carrasco, R., & Cambra-Fierro, J. (2018). Sustainability and Business Outcomes in the Context of SMEs: Comparing Family Firms vs. Non-Family Firms. *Sustainability*, 10(11), 4080. <https://doi.org/10.3390/su10114080>
- Milne, M. J., & Gray, R. W. (2013). W(h)ither ecology? The Triple bottom line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13–29. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1543-8>
- Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*, 4(2), 3–15. <https://doi.org/10.1108/eb039015>
- Mintzberg, H. (1991). The effective organization: Forces and forms. *Sloan Management Review*, 32(2), 54–67.
- Moore, G. (13 de fevereiro de 2003). (2003). Hives and horseshoes, Mintzberg or MacIntyre: What future for corporate social responsibility? *Business Ethics: A European Review*, 12(1), 41–53. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00304>
- Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2017). The Circular Economy: An interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 369–380. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2693-2>
- Pearce, D., & Turner, R. K. (1990). *Economics of natural resources and the environment*. Johns Hopkins University Press.
- Pearce, D. W., & G. A. (1992). Are national economies sustainable? *Measuring Sustainable Development*, 92–111.
- Raseth, C. (2017). A importância da Responsabilidade Social nas empresas. Obtido.
- Raworth, K. (2018). Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist. Cornerstone.
- Ricci, P., O’Sullivan, P., & Fusco, F. (2024). The meaning of shared value: New perspective on creating shared value p. 28–. Routledge.
- Rosli, N., Che Ha, N. C., & Ghazali, E. M. (2019). Bridging the gap between branding and sustainability by fostering brand credibility and brand attachment in travellers’ hotel choice. *The Bottom Line*, 32(4), 308–339. <https://doi.org/10.1108/BL-03-2019-0078>
- Ruggerio, C. A. (2021). Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions. *The Science of the Total Environment*, 786, Article 147481. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.147481>
- Sánchez-García, E., Martínez-Falcó, J., Marco-Lajara, B., & Manresa-Marhuenda, E. (2023). Revolutionizing the circular economy through new technologies: A new era of sustainable progress. *Environmental Technology and Innovation*, 42, Article 103509. <https://doi.org/10.1016/j.eti.2023.103509>

- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization and Environment*, 29(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Schulte, U. G. (2013). New business models for a radical change in resource efficiency. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 9, 43–47. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2013.09.006>
- Seto, K. C., Bork, S. A., & Bhatta, L. (2018). Systems thinking for sustainability: A framework for action. *Sustainability*, 10(10), 3578. <https://doi.org/10.3390/su10103578>
- Smith, C. W., & Stulz, R. M. (1985). The determinants of firms' hedging policies. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 20(4), 391–405. <https://doi.org/10.2307/2330757>
- Solaimani, S., & Sedighi, M. (2020). Toward a holistic view on lean sustainable construction: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 248, Article 119213. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119213>
- Spangenberg, J. H. (2005). Economic sustainability of the economy: Concepts and indicators. *International Journal of Sustainable Development*, 8(1/2), 3–14. <https://doi.org/10.1504/IJSD.2005.007374>
- Stahel, W. R., & MacArthur, E. (2019). *The circular economy – A user's guide*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429259203>
- Su, R., Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., & Khudaykulov, A. (2022). COVID-19 pandemic implications for corporate sustainability and society: A literature review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1592. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031592>
- Thomas, G. F. (1983). Boundary-work and the demarcation of science from nonscience: Strains and interests in professional ideologies of scientists.
- Todd, J. (2020). Regenerative design for a living planet: A framework for a New Era of sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 252, Article 119670. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119670>
- Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy: Economic and business rationale for an accelerated transition* (pp. 3–89).
- Tseng, M.-L., Lim, M. K., Wong, W.-P., Chen, Y.-C., & Zhan, Y. (2018). A framework for evaluating the performance of sustainable service supply chain management under uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 195, 359–372. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.09.002>
- Usmani, M. S., Wang, J. L., Ahmad, N., Ullah, Z., Iqbal, M., & Ismail, M. (2022). Establishing a corporate social responsibility implementation model for promoting sustainability in the food sector: A hybrid approach of expert mining and ISM-MICMAC. *Environmental Science and Pollution Research International*, 29(6), 8851–8872. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-16111-7>
- Van Lieshout, J. W. F. C., Nijhof, A. H. J., Naarding, G. J. W., & Blomme, R. J. (2021). Connecting strategic orientation, innovation strategy, and corporate sustainability: A model for sustainable development through stakeholder engagement. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 4068–4080. <https://doi.org/10.1002/bse.2857>
- Van Loon, P., Diener, D., Harris, S., & Whalen, K. (2020). Circular products and business models: Consumer acceptance and adoption. *Journal of Cleaner Production*, 252, Article 119838.
- Wced, W. C. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*.
- Yang, J. Y., & Roh, T. (2019). Open for green innovation: From the perspective of green process and green consumer innovation. *Sustainability*, 11(12), 3234. <https://doi.org/10.3390/su11123234>

- Yun, G., Yalcin, M. G., Hales, D. N., & Kwon, H. Y. (2019). Interactions in sustainable supply chain management: A framework review. *The International Journal of Logistics Management*, 30(1), 140–173. <https://doi.org/10.1108/IJLM-05-2017-0112>
- Zimek, M., & Baumgartner, R. J. (2024). Systemic sustainability assessment: Analyzing environmental and social impacts of actions on sustainable development. *Climate Policy*, 24, Article 100064. <https://doi.org/10.1016/j.clpl.2024.100064>

Anexos

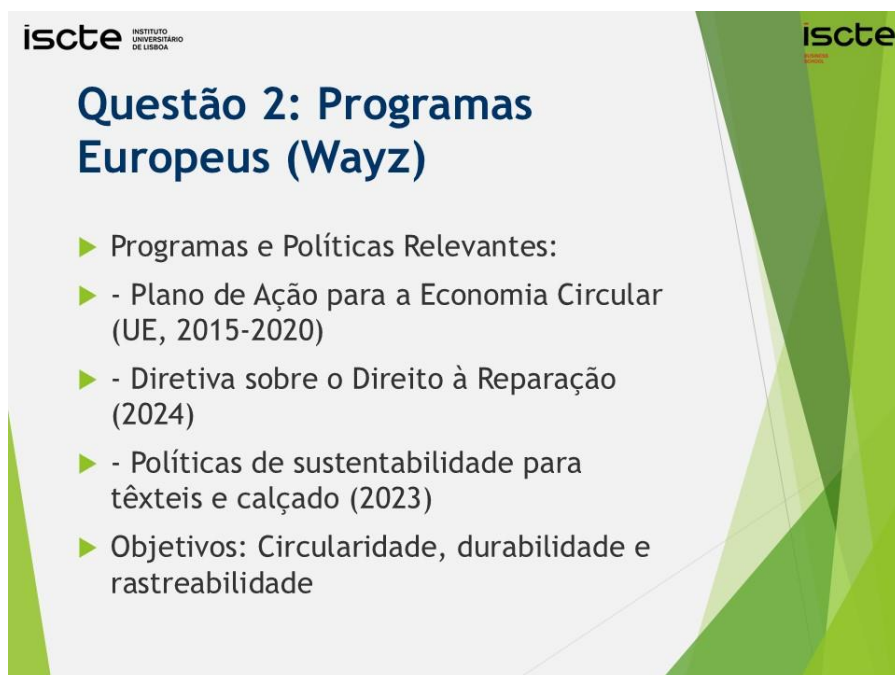
Anexo A: Slides de resolução do caso



iscte INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Questão 1: Zouri e Sustentabilidade

- ▶ A Zouri incorpora os princípios de sustentabilidade e RSC ao:
- ▶ - Recolher plástico das costas portuguesas para produção
- ▶ - Praticar a economia circular, transformando resíduos em recursos
- ▶ - Respeitar os direitos laborais e valorizar a cultura local
- ▶ Teorias-chave: Bruntland (1987), Triple Bottom Line (Elkington, 1997)



iscte INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Questão 2: Programas Europeus (Wayz)

- ▶ Programas e Políticas Relevantes:
- ▶ - Plano de Ação para a Economia Circular (UE, 2015-2020)
- ▶ - Diretiva sobre o Direito à Reparação (2024)
- ▶ - Políticas de sustentabilidade para têxteis e calçado (2023)
- ▶ Objetivos: Circularidade, durabilidade e rastreabilidade

Questão 2: Estratégia da Wayz

- ▶ Wayz aplica os princípios da economia circular ao:
- ▶ - Usar couro biodegradável e plástico reciclado
- ▶ - Promover práticas de reparação e combate à obsolescência
- ▶ Teorias de suporte: Ellen MacArthur Foundation (2013), Pearce e Turner (1990)

Questão 3: Circularidade na Zouri

- ▶ Momentos de Circularidade:
- ▶ - Uso de plástico marinho como matéria-prima
- ▶ - Design que promove a reciclabilidade e longevidade
- ▶ Enquadramento: Economia Circular (Ellen MacArthur Foundation, 2013)

Questão 3: Circularidade na Wayz

- ▶ Momentos de Circularidade:
- ▶ - Uso de couro biodegradável e materiais reciclados
- ▶ - Serviços de recuperação e restauro de calçado
- ▶ Princípios: Restauração e regeneração (CIRAIG, 2015)

Questão 4: Vantagens

- ▶ Benefícios da Circularidade:
- ▶ - Diferenciação de marca e fidelização de clientes
- ▶ - Redução de custos a longo prazo e economia de recursos
- ▶ Impacto positivo na imagem e estratégias de marketing

iscte INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Questão 4: Desafios

- ▶ Desafios Enfrentados:
- ▶ - Custos logísticos e limitações de material (Zouri)
- ▶ - Processos dispendiosos para materiais biodegradáveis (Wayz)
- ▶ - Educação do consumidor sobre circularidade
- ▶ Visão de longo prazo: Sustentabilidade como padrão de consumo

Anexo B: Questões de Entrevista

1. Circularidade no negócio

- 1.1 – Qual o seu modelo de negócio? De que forma se relaciona com a Economia Circular (EC)?
- 1.2 – De que forma coloca em prática a EC no seu negócio? O desenvolvimento foi o esperado?
- 1.3 – A circularidade/sustentabilidade é vista por si como base estratégica do negócio? Se sim, qual a razão para o ter feito?
- 1.4 – No seu negócio, procura integrar a EC de forma transversal na cadeia de valor ou apenas considera na conceção do produto final?
- 1.5 – Que relevância atribui aos fornecedores de “materiais circulares”? Considera que existem muitos ou poucos fornecedores? Acha que é também uma área com potencial de crescimento e com necessidade de investimento?

2. Fatores de sucesso + barreiras e obstáculos à circularidade

- 2.1 – Quais considera serem os fatores de sucesso que levam à decisão de integrar a circularidade no negócio?
- 2.2 – Avaliando os projetos levados a cabo pela sua empresa, que desafios, obstáculos ou barreiras teve de ultrapassar?
- 2.3 – Considerando esses mesmos desafios, de que forma considera que poderiam ter sido ultrapassados ou evitados? Considera que irão persistir no futuro?
- 2.4 – Acha que o que diferencia a sua empresa de outras no mercado tem que ver com a integração dos princípios da circularidade?
- 2.5 – Que importância o consumidor entrega à circularidade do negócio?

3. Vantagens e desvantagens de considerar a sustentabilidade (circularidade) no negócio

- 3.1 – Antes de mais, para perceber se há avaliação da mesma por parte da empresa, na sua organização existem indicadores de performance que possibilitem medir o impacto positivo ou negativo da EC no negócio?
- 3.2 – Se sim, qual considera ser o impacto da circularidade no seu negócio?
- 3.3 – Fazendo uma análise SWOT, consegue identificar-me 2 pontos em cada um dos quadrantes: Forças; Fraquezas; Oportunidades e Ameaças?
- 3.4 – Após a análise SWOT, consegue identificar-me pelo menos 2 vantagens e 2 desvantagens de considerar a sustentabilidade (circularidade, concretamente) no seu negócio?

4. Viabilidade e potencial de crescimento do mercado de calçado sustentável

- 4.1 – Crê que a inovação na sua empresa foi potenciada pela Economia Circular?
- 4.2 – Considera que o negócio sustentável (com foco na integração da circularidade) é viável economicamente e poderá ser aplicado a outras indústrias para além do calçado?

4.3 – Entrando em previsões, o que espera que venha a ser (em termos de tendência no futuro) da EC como estratégia de negócio a adotar?