

# MANUAL DE ORIENTAÇÃO PARA UMA GESTÃO SUSTENTÁVEL

# Ficha Técnica

## TÍTULO

Manual de Orientação para uma Gestão Sustentável

## COORDENAÇÃO DO PROJETO

AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro

[www.aida.pt](http://www.aida.pt)

## AUTORIA

Catala Consulting

<http://www.catalaconsulting.com>

## EDIÇÃO

NOVEMBRO 2017



# Introdução

Este Manual pretende ser um documento prático e facilmente utilizado por todos aqueles que pretendem construir uma **Agenda para a Sustentabilidade Empresarial**. A sua maior valia reside no facto de qualquer empresa, independentemente do seu estado de maturidade, poder usar estes ensinamentos, de forma a incluir melhorias nos seus processos de funcionamento.

O primeiro instrumento a ser apresentado – **Diagnóstico Vectorial**, que começa por fazer um enquadramento do contexto estratégico, organizacional e temático da empresa, para depois realizar uma auscultação mais detalhada e estruturada da mesma.

Com este Diagnóstico obtém-se o posicionamento actual da empresa relativamente aos parâmetros considerados.

Depois, apresenta-se uma **estratégia “Step-By-Step”** que possibilitará à empresa começar a delinear algumas prioridades de actuação ou a construir uma estratégia mais ampla, tudo dependendo dos recursos e dos meios que consegue ou pode alocar ao processo, pois trata-se de um processo dinâmico e contínuo.

As vantagens de incluir uma gestão para a sustentabilidade, no negócio, advém do facto de uma empresa só poder ser sustentável se combinar o retorno económico com as suas obrigações sociais e ambientais.

O próprio retorno económico, preocupação natural dos empresários, somente existirá no longo prazo, se a empresa conseguir obter uma vantagem competitiva que permita a sua sobrevivência e o seu crescimento.

Para começar apenas se exige muita vontade, acreditar e alocar alguns recursos, de acordo com a capacidade de cada empresa e definir prioridades.

**VAMOS COMEÇAR!!!!**





# Enquadramento

A palavra **sustentabilidade** deriva de “*sustener*”, ou seja **sustentar**, apoiar, é um conceito muito antigo e transversal a várias civilizações, ao longo dos tempos, não se tratando, pois, de apenas uma moda, ainda que seja utilizada, muitas vezes de forma indiscriminada.

O conceito de desenvolvimento sustentável ganhou expressão em 1987 com a publicação do Relatório Brundtland, em que se afirmou que desenvolvimento sustentável é “a satisfação das necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir as suas necessidades”.

A sustentabilidade assenta em três pilares: económico, ambiental e social, sendo que, actualmente um quarto pilar tem vindo a ser considerado – o cultural.

A sustentabilidade das empresas enquadra-se neste pressuposto da existência de quatro pilares que se equilibram em contínuo e se reforçam mutuamente, numa perspectiva de médio-longo prazo, tendo em vista negócios que sejam:

***“Economicamente viáveis, ecologicamente correctos, socialmente justos e culturalmente aceites.”***

A implementação de uma **estratégia sustentável** na empresa depende de inúmeros factores: meios e recursos disponíveis, humanos, técnicos e financeiros; vontade e liderança para mudar a cultura da empresa; o envolvimento dos *stakeholders* para a mudança, entre outros.

Este Manual pretende estabelecer directrizes para a transferência de conceitos, práticas e metodologias sustentáveis, com resultados já testados, que percorrem toda a cadeia de valor, capacitando recursos e operacionalizando soluções que possibilitarão às empresas obter produtos com maior valor acrescentado para o mercado nacional e internacional.



# Diagnóstico Vectorial

Existem várias metodologias de abordagem, cujo objectivo é perceber qual o nível em que a empresa se posiciona em termos de práticas sustentáveis, de forma a implementar medidas conducentes a melhorar e/ou implementar novas práticas.

Neste Manual, recomenda-se a utilização de um **diagnóstico vectorial** que se encontra estruturado de acordo com duas partes: na **primeira parte** faz-se um enquadramento do contexto estratégico, organizacional e temático da empresa, na **segunda parte** faz-se uma auscultação mais detalhada e estruturada da empresa. O processo culmina com um **relatório** que servirá para dar início ao **processo de mudança** para uma estratégia mais sustentável do negócio.

## PARTE 1 – CONTEXTUALIZAÇÃO GENÉRICA DA EMPRESA

### ENQUADRAMENTO GERAL

Contexto Estratégico e Organizacional - Visa posicionar a sustentabilidade, nomeadamente o conceito, no contexto da organização da empresa, perceber que recursos e meios pretende alocar para a mudança, verificar se existe uma vontade inequívoca da liderança para mudar a cultura da empresa, numa visão partilhada por toda a empresa e numa perspetiva de médio longo prazo.

### ENQUADRAMENTO ESPECÍFICO/TEMÁTICO

- Quais as ações que já têm implementado em termos de sustentabilidade - Dificuldades e Preocupações
- Quais os desafios a que a empresa gostaria de dar resposta
- Priorizar esses desafios por ordem de importância



# Diagnóstico Vectorial

## PARTE 2 – CONTEXTUALIZAÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE

Depois de efectuado, na primeira parte, um enquadramento estratégico e temático que ajuda a posicionar a empresa em termos genéricos, na **segunda parte** procura-se auscultar, mais em detalhe, aspectos relacionados com o desempenho “sustentável” da empresa, medindo esse desempenho de acordo com uma determinada lista de perspectivas (com base num número definido de indicadores chave de desempenho) e orientando o desenvolvimento, a comunicação e a implementação da estratégia associada.

A adopção desta metodologia pelas empresas, permite a integração dos aspectos relacionados com o desenvolvimento sustentável no processo estratégico, trazendo vantagens ao nível do reforço das capacidades estratégicas da empresa.

As **quatro questões** abaixo, devem ser colocadas aos gestores da empresa e/ou aos responsáveis pela área da sustentabilidade e visam construir uma primeira visão de conjunto sobre a operacionalização da estratégia, permitindo avaliar diferentes opções e afirmar caminhos a seguir no futuro.

- 1 De que forma aborda a sustentabilidade empresarial na sua empresa ?
- 2 Quais as questões que gostaria de trabalhar na sua empresa?  
Qual a Visão e qual a Estratégia a implementar?
- 3 Identifique e analise o posicionamento dos vectores não financeiros da sua empresa relativamente à sustentabilidade empresarial?
- 4 Quais as iniciativas a implementar que podem tornar a sua empresa mais sustentável?



# Diagnóstico Vectorial

Depois destas questões respondidas, o passo seguinte passa por, a partir dos vectores não financeiros identificados na **questão 3**, fazer uma grelha em que para cada um dos vectores identificados se constroem tabelas como as exemplificadas a seguir.

Para satisfazer os nossos clientes e shareholders quais os processos que devemos melhorar?	PROCESSOS INTERNOS			
	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS

Para realizar a nossa visão, o que nós devemos mudar ou melhorar?	APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS

Para realizar a nossa visão, o que nós devemos apresentar aos nossos clientes?	CLIENTES			
	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS

VECTORES NÃO  
FINANCEIROS



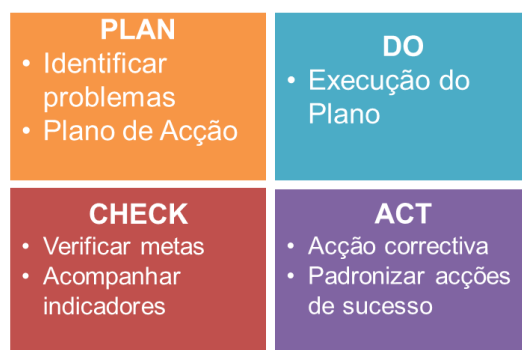
# Diagnóstico Vectorial

Neste Manual identificam-se três vectores não financeiros – Processos internos, Aprendizagem e Crescimento e Clientes, sem prejuízo de existirem outros que a empresa considere fundamentais.

Para cada um deles definem-se os **objectivos, os indicadores, as metas e as iniciativas** que se têm que levar a cabo para cumprir essas metas.

O acompanhamento destas questões será efectuado com base na **metodologia PDCA – Plan/Do/Check/Act** que aborda todo o processo como um ciclo constituído por actividades que devem ser planeadas, executadas, verificadas e corrigidas numa perspectiva de melhoria contínua dos processos.

O ciclo respeita a ordem proposta pela sigla. Ou seja, tudo começa com o “Planeamento”, momento em que se deve focar a parte estratégica, levantando informações e analisando-as. Depois, parte-se para a prática, o D, quando o que foi planeado deve ser executado. E o que foi executado deve, então, ser verificado, “Check” é o momento em que as acções são avaliadas, e cuja avaliação implicará uma acção ou um ajuste (A), de forma a corrigir os erros e as divergências encontradas.



METODOLOGIA PDCA



*O planeamento não diz respeito a decisões futuras,  
mas às implicações futuras das decisões presentes*

*Peter Drucker*



# Estratégia/Step by step

A implementação de uma estratégia para a sustentabilidade depende de muitos e variadíssimos aspectos: maturidade da empresa para se envolver nesta temática, motivação das lideranças, recursos e meios à disposição, cumprimento da legislação, tipologia da empresa e objectivos de médio/longo prazo da mesma, entre outros aspectos específicos, que têm directamente a ver com as características da empresa.

A estratégia que se apresenta a seguir pretende ser um instrumento de consulta tipo **roadmap** que “passo a passo” e de acordo com a **metodologia PDCA**, orienta as empresas para a introdução de procedimentos tendentes a alcançar parâmetros mais sustentáveis.

De realçar que este processo é dinâmico e tem como fim a melhoria contínua de processos e procedimentos.

## PASSO 1 – CULTURA E LIDERANÇA – MODIFICAR O PARADIGMA

As lideranças têm que ser os elementos condutores da mudança nas suas organizações, contudo, essa mudança pode-se difundir e crescer de diferentes formas, dentro da empresa. Estes agentes da mudança começam normalmente com a aprovação total da empresa e ao longo do tempo desenvolvem um estudo de caso que envolve todos os outros. O enquadramento da sustentabilidade na estratégia de negócios, passa por esta estar em sintonia com todas as estratégias sectoriais, de inovação do produto e marketing.

Deve ser estabelecido um conjunto de orientações, para uma gestão para a sustentabilidade, tendo como objectivo definir uma política para a sustentabilidade em sintonia com as outras áreas funcionais da empresa.



# Estratégia/Step by step

## PASSO 2 – ESTADO ATUAL E PROCESSO DE MELHORIA – POSICIONAR PARA MUDAR

Analisar o estado actual da empresa em termos de parâmetros sustentáveis, recorrendo a metodologias adaptadas à realidade de cada empresa. Realizado o diagnóstico, têm que ser estabelecidas as prioridades de actuação.

Uma forma de ordenar as questões materiais por ordem de relevância, é utilizar uma matriz que relacione a sua importância para os stakeholders com o impacto que essas questões têm na empresa. O conceito de **questões materiais**, ou **materialidade** refere que uma questão deve ser classificada como material, em termos de sustentabilidade, quando é considerada **importante e prioritária** para os stakeholders (partes interessadas), para a viabilidade comercial e/ou para a gestão interna da empresa.

## PASSO 3 – ASSUMIR COMPROMISSOS, ALOCAR RECURSOS E COMPETÊNCIAS – PARTICIPAÇÃO INTEGRAL DA EMPRESA

Toda a empresa deve ser informada que existe um processo em curso, que levará a mudanças substanciais e que todos, de forma indirecta ou directa vão ser chamados a participar.

A empresa tem que criar uma estrutura de gestão, ainda que informal, numa primeira fase, para a sustentabilidade, que deve englobar os diversos níveis organizacionais. Esta estrutura deve reportar à gestão de topo e deve evoluir para uma estrutura mais formal que inclua a participação de membros externos à empresa, por exemplo representantes de *stakeholders*.

É esta estrutura que deve fazer o acompanhamento dos **resultados do diagnóstico vectorial** inicial e da **metodologia PDCA** a implementar e que garantirá uma melhoria contínua do processo.



*Uma Organização inteligente é uma organização ou empresa que de forma sistémica e contínua, aborda os processos necessários para aproveitar ao máximo as suas experiências e aprender com elas.*

*Peter Senge*

# Estratégia/Step by step

## PASSO 4 – REAVALIAR A IDENTIDADE DA EMPRESA – ACOMPANHAR, MONITORIZAR E PARTICIPAR NA MUDANÇA

Neste ponto, a empresa já não é a mesma. A mudança resultante da introdução da gestão para a sustentabilidade na estratégia dos negócios modifica o relacionamento com os stakeholders e com os próprios funcionários. É essencial verificar se a missão, visão e valores da empresa reflectem os novos compromissos ou se é necessário propor alguma adaptação.

Envolver os stakeholders, propondo acções conjuntas de diálogo, permite entender melhor os impactos das actividades no meio social e ambiental, encontrando formas para compensá-los ou mitigá-los.

A identificação e priorização dos stakeholders deve seguir uma determinada metodologia e levar em consideração, por exemplo os princípios da Norma AA1000 (processo inclusivo de envolvimento com stakeholders).

Algumas acções que podem evoluir para um processo de envolvimento de stakeholders são: levantamento da satisfação dos clientes e fornecedores, avaliação e qualificação de fornecedores, entre outras.

## PASSO 5 – POLÍTICA DA SUSTENTABILIDADE – COMPROMISSO E ENVOLVIMENTO DO PÚBLICO INTERNO

Quando a empresa já se encontra num patamar de maturidade, que resulta na definição de um caminho objectivo a seguir, é o momento para delinear uma Política de Sustentabilidade que verta os objectivos e metas a atingir. Uma política curta, objectiva e disseminada para todos os stakeholders da empresa é considerada uma boa Política.



# Estratégia/Step by step

Todos devem ser envolvidos, o que pode ser feito através de workshops, de coaching, da contratação de consultores que trabalham na área, ou de campanhas de comunicação interna, entre outros.

## PASSO 6 – DEFINIR E ACOMPANHAR INDICADORES – DIVULGAR E COMUNICAR RESULTADOS

Os indicadores devem ser definidos no início do projecto, implementados e validados e estar em consonância com as áreas funcionais da empresa. A sua monitorização deve ser feita ao nível operacional e de gestão de topo, periodicamente e de forma contínua, no mínimo uma vez por ano.

Para as empresas que estão a começar, os indicadores da **GRI – Global Reporting Initiative** ([www.globalreporting.org/](http://www.globalreporting.org/)) podem ser um caminho a seguir. Para cada indicador devem ser implementadas metas claras e mensuráveis, que devem ser tornadas públicas (ver PDCA).

Em termos internos e externos é fundamental para a consolidação, melhoria e divulgação da sustentabilidade da empresa, divulgar os resultados da estratégia de sustentabilidade da empresa no enquadramento da sua política e estratégia de marketing.



*A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo*

*Peter Drucker*

# Estratégia/Step by step



No Guia Metodológico Para a Sustentabilidade Empresarial da AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro, pode consultar algumas ferramentas metodológicas para implementação de uma estratégia mais Sustentável ([www.aida.pt/](http://www.aida.pt/))



# Comunicar Resultados

A comunicação e divulgação de resultados é fundamental para o sucesso da implementação das iniciativas relacionadas com a sustentabilidade. É preciso conhecer para poder **reflectir, divulgar e agir sobre os resultados**, numa perspectiva interna e externa à empresa.

Existem vários elementos que podem servir de suporte à comunicação de resultados:

## RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE

Relatórios de desempenho sobre os aspectos relevantes – financeiro, ambiental e social – facilitam a tomada de decisões. Preparar um relatório para o exterior pode ter o benefício acrescido de seleccionar a avaliação do desempenho e os procedimentos de recolha de informação e de melhoria.

Os relatórios de sustentabilidade, com base no GRI ou não, têm (ou deveriam ter) a intenção de mostrar o progresso das empresas em termos de sustentabilidade. Esses progressos podem ser positivos ou negativos. Os relatórios de sustentabilidade são uma ferramenta para a empresa identificar o que está a fazer bem e o que está a fazer mal em relação ao desenvolvimento sustentável, além disso esses relatórios servem para mostrar ao público interessado (stakeholders) as acções socio ambientais da empresa.

As Directrizes do **GRI – Global Reporting Initiative** (<https://www.globalreporting.org/>) solicitam às organizações que comuniquem o seu desempenho ambiental, económico e social. Solicita ainda uma declaração da administração e informação a ser incluída na estrutura da comunicação sobre a visão, estratégia, políticas e organigramas e sistemas de gestão relativos à sustentabilidade.



# Comunicar Resultados

## COMMUNITY-BASED SOCIAL MARKETING ou MARKETING SOCIAL COMUNITÁRIO

O marketing social comunitário é um método que utiliza um conjunto de "ferramentas" que foram identificadas como sendo particularmente eficazes em promover uma mudança comportamental. Embora cada uma destas ferramentas, por si só seja capaz de promover um comportamento sustentável sob as condições adequadas, as ferramentas são mais eficazes quando aplicadas em conjunto.

O marketing social comunitário é pragmático e envolve:

- Identificar os obstáculos a um determinado comportamento
- Desenvolver e gerir um programa para superar essas barreiras
- Implementar o programa em toda a comunidade
- Avaliar a eficácia do programa

Para promover a sustentabilidade empresarial, as **barreiras** existentes relativamente ao desenvolvimento de actividades mais sustentáveis devem ser identificadas. Este deve ser o primeiro passo. Não é incomum que este levantamento revele múltiplas barreiras, bastante específicas para a actividade que está a ser promovida.

Uma vez identificadas as barreiras, deve ser desenvolvido um programa que aborda cada uma delas. O contacto pessoal, a remoção de barreiras estruturais e o uso de ferramentas para a mudança são elementos estruturantes do programa.

Para garantir que o programa seja bem-sucedido, ele é desenvolvido como um projecto-piloto num pequeno segmento da comunidade (empresa) e aperfeiçoado até que seja efectivo. O programa é então implementado em toda a empresa e os procedimentos são implementados de forma a se poder monitorizar a sua eficácia de forma contínua.



# Comunicar Resultados

As etapas que compõem o marketing social comunitário são simples, mas eficazes. Quando as barreiras são identificadas e os programas adequados são projectados para enfrentar essas barreiras, o resultado frequente é que as empresas adoptam formas de operar mais sustentáveis.

As ferramentas facultadas no site (<http://www.toolsofchange.com/en/programs/community-based-social-marketing/>) vão ajudá-lo a incorporar as técnicas de marketing social comunitário.

## ENVOLVIMENTO DOS STAKEHOLDERS

O **envolvimento dos stakeholders** e a **transparência** são importantes para o negócio e a prática de uma gestão sustentável ajuda a colocar nos responsáveis da empresa um foco particular nestas questões. Por esse motivo é salutar que os responsáveis pela área de comunicação/marketing da empresa, participem no planeamento de tarefas associadas a esta temática.

A **comunicação interna** é fundamental para alavancar a política da empresa para a sustentabilidade, envolvendo todos os colaboradores e fazendo-os sentir-se parte integrante da empresa, cuja opinião e esforço conta para o desenvolvimento da mesma.

A **comunicação externa**, vai permitir posicionar a marca no mercado e dar a conhecer as preocupações que a empresa tem relativamente às questões da sustentabilidade, como por exemplo comunicar programas de apoio à comunidade envolvente, divulgar as certificações que possui em termos ambientais, de responsabilidade social, entre outros.



# Comunicar Resultados

## ETIQUETAGEM, CERTIFICAÇÃO E STANDARDS

Existe um conjunto de sistemas de **etiquetagem** que podem ser aproveitados pelas empresas para dar a conhecer as suas preocupações ambientais. Se no seu sector ainda não existir nenhuma específica, poderá determinar os standards aplicáveis e utilizar a etiquetagem apropriada.



A **Certificação** é um dos métodos mais usuais de comunicação, no entanto, a empresa não pode perder de vista que o fim em si mesmo da certificação não é a comunicação, mas sim a implementação de processos que sendo eficientes, eficazes e sustentáveis, merecem ser certificados. Por outro lado, existem empresas que, mesmo não tendo interesse em se certificarem, pelo menos numa fase inicial, utilizam os procedimentos da certificação para organizarem os seus processos e melhorar a sua performance.

Na implementação de processos mais sustentáveis, as certificações mais frequentes são as seguintes: as ISO 9000 de qualidade, as ISO 14000 ambientais, as ISO 26000 de responsabilidade social, o EMAS – Eco Management and Audit Scheme e as OSHAS 18000, aplicáveis a relações de trabalho.



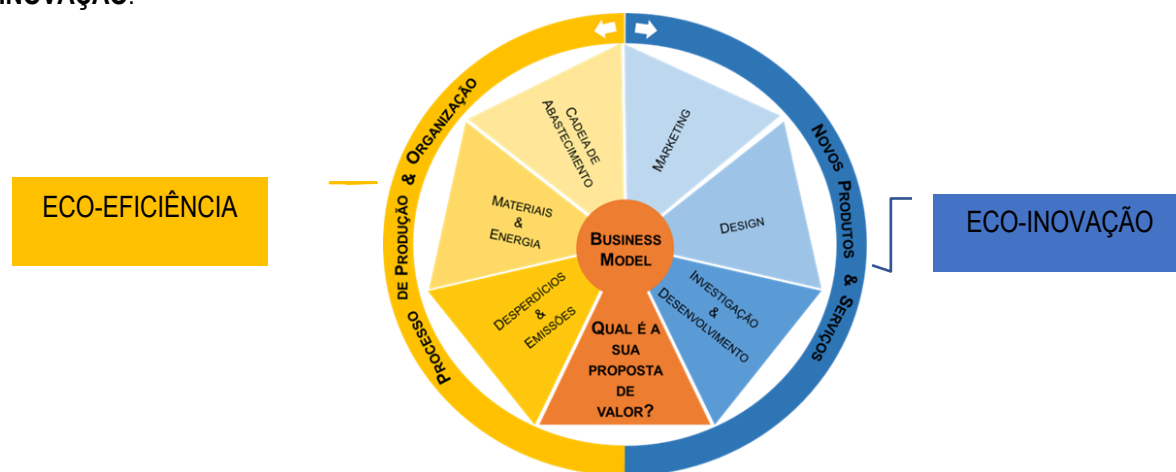
ISO - International Organization for Standardization <https://www.iso.org>

# Melhorar Resultados

Os Processos/ferramentas associados à melhoria de resultados, em termos de sustentabilidade, dependem em grande escala de traçar uma política empresarial equilibrada com objectivos e metas que se possam medir e monitorizar ao longo do tempo, para efectivamente poder introduzir medidas conducentes a uma melhoria - Processos dinâmicos e contínuos.

Nas empresas a melhoria de resultados encontra-se directamente relacionada com o “fecho” do ciclo de vida do produto, que afirma que este só está completo quando o produto volta à natureza, não havendo lugar para desperdícios. Numa perspectiva mais lata, o conceito em causa é o de **ECONOMIA CIRCULAR** e ainda de **ECONOMIA AZUL** que advoga que a economia pode ser baseada no uso inteligente e no aproveitamento total dos recursos naturais e no funcionamento dos ecossistemas sem prejudicá-los.

Neste pressuposto, dois conceitos se afiguram como indispensáveis ao Processo de melhoria: a **ECO-EFICIÊNCIA** e a **ECO-INOVAÇÃO**.



Fonte: Adaptado da Roda da Sustentabilidade – <http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/>



A dualidade eco-eficiência/eco-inovação impulsiona as empresas para a procura de uma melhoria contínua.

Por um lado a ecoeficiência permite uma redução de custos quase directamente, enquanto a aposta na eco-inovação desafia a empresa a investir num futuro mais sustentável.



# Melhorar Resultados

O Processo de melhoria passa muitas vezes por definir um **NOVO MODELO DE NEGÓCIO**, que revê o processo de produção e organização da empresa à luz de questões como:

- Qual o meu nível de desperdícios e emissões?
- Que materiais e energia utilizo? É possível reduzir?
- Como me posiciono na cadeia de valor? Quem são os meus clientes? Quem são os meus fornecedores? Posso reduzir o meu impacto dentro da cadeia de valor?

A **eco-eficiência** representa a ligação entre o fornecimento de bens e serviços sustentáveis a preços competitivos satisfazendo as necessidades humanas, promovendo a redução dos impactos ambientais e o consumo dos recursos naturais.

A eco-eficiência contempla:

- A energia, que inclui o aumento da eficiência energética e a utilização de energias renováveis nos edifícios e infra-estruturas, indústria e serviços;
- Os transportes, que inclui as medidas de mobilidade sustentável em infra-estruturas rodoviárias e frotas;
- Os resíduos, que inclui a gestão e valorização de resíduos;
- A água, que inclui a redução das perdas, minimização do consumo e reutilização de água.

As **principais vantagens** da aplicação de soluções eco-eficientes, são:

- Reduzir a intensidade energética por unidade de produto ou serviço prestado;
- Aumentar o potencial de reciclagem dos materiais usados;
- Reduzir os consumos de água e materiais por unidade de produto ou serviço prestado;
- Maximizar o uso de fontes de energia renováveis;



- Contribuir para a sistematização de boas práticas ambientais na empresa
- Outros

Mas, as grandes mudanças ocorrem quando se introduzem novas ideias aos processos, produtos, e ao mercado incluindo um aumento do valor acrescentado, porque o produto ou serviço é de menor impacto ambiental ao **LONGO DA SUA VIDA**, neste sentido já se fala de eco-inovação.

A **eco-inovação** tem um papel fundamental na geração de oportunidades que a mudança para processos mais sustentáveis proporciona. A sustentabilidade nos seus três pilares – económico, social e ambiental enquadra a eco-inovação como um processo que melhora/gera novos produtos e/ou serviços, numa perspectiva de existência do menor impacto ambiental possível.

As oportunidades na mudança surgem de muitas e variadíssimas formas, nos processos – novas formas de fazer e/ou melhoria das anteriores, nos produtos e serviços – novos produtos/serviços e/ou melhoria do desempenho dos anteriores, nas tecnologias – novas técnicas, instrumentos, no marketing – novas formas de comunicar o produto ou serviço, novos posicionamentos das empresas, entre outros.

A propósito dos novos produtos e serviços, o **eco-design** - concepção de produtos com impacte ambiental reduzido, representa efectivamente uma aposta, na fase de concepção, uma vez que permite que se optimizem as características e um melhor desempenho ambiental do produto. Há que focar a atenção no processo produtivo, estabelecer balanços mássicos e energéticos, avaliar os inputs de forma a minimizar os outputs, dando mais valor acrescentado ao produto e à sua qualidade global e final.

Neste ponto, as empresas já ganharam com o conhecimento das suas ineficiências, com a racionalização de consumos, com a minimização de resíduos e emissões e com as poupanças daí decorrentes.



#### Estratégia Eco-inovadora

- Construa uma nova proposta de valor voltada para a eco-inovação
- Priorize as áreas de intervenção
- Actue “passo-a-passo”
- Crie indicadores e metas
- Avalie o seu novo posicionamento

