



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DA PANDEMIA POR COVID-19 NAS  
ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE:  
EFEITOS NA REPUTAÇÃO CORPORATIVA EM PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências  
da Comunicação

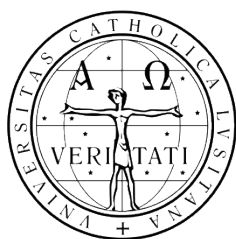
Por

João António Simões Ribeiro

Faculdade de Ciências Humanas

Abril de 2022





UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DA PANDEMIA POR COVID-19 NAS ESTRATÉGIAS DE  
SUSTENTABILIDADE:  
EFEITOS NA REPUTAÇÃO CORPORATIVA EM PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação

Por

João António Simões Ribeiro

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação da Professora Doutora Mariana Victorino

Abril de 2022



## **Resumo**

Os impactos negativos da pandemia por Covid-19, as estratégias de sustentabilidade das organizações e a crescente exigência dos consumidores têm colocado na ordem do dia as questões da reputação corporativa.

Considerando o atual contexto e conceitos cada vez mais relevantes como o consumo sustentável e a ação climática, a presente investigação centra-se na análise do impacto que a pandemia por Covid-19 exerce nas estratégias de sustentabilidade das organizações em Portugal, propondo-se averiguar uma decorrente influência na sua reputação corporativa.

O objetivo desta investigação é pois, avaliar em que medida os impactos socioeconómicos da pandemia por Covid-19 estarão a exercer um efeito negativo nas estratégias de sustentabilidade das organizações em Portugal, que resulte numa reputação corporativa igualmente negativa junto do seu público. Alicerçada na opinião de uma especialista em sustentabilidade e política pública nacional de mitigação climática, nesta investigação realizaram-se entrevistas a diretores de sustentabilidade de organizações do PSI20 e administrou-se um inquérito por questionário a consumidores nacionais.

Concluiu-se que apesar de consistentes, as estratégias de sustentabilidade das organizações sofreram alterações sobretudo de um ponto de vista temporal. Ou seja, a pandemia por Covid-19 veio não só exigir uma necessária adaptação ao contexto, como também acelerar planos de atividades de forma a colmatar necessidades ambientais e sociais conjunturais.

Chegou-se também à conclusão de que os consumidores se mostraram críticos quanto à honestidade e credibilidade de iniciativas de carácter social ou ambiental em período de pandemia – sem que, com isso, se consiga identificar uma influência direta na reputação corporativa das organizações.

**Palavras-chave:** pandemia, covid-19, sustentabilidade, reputação corporativa, consumidores.



## ***Abstract***

Corporate reputational issues are, nowadays, much more demanding if we consider the negative impacts of the Covid-19 pandemic, the need for credible sustainability strategies and consumers' growing ESG expectations.

Thus, this research focuses on the analysis of the impact that Covid-19 pandemic is having on corporates' sustainability strategies in Portugal, proposing to investigate any type of influence on their reputation.

The main objective of this research is to assess to which extent the socio-economic impacts of the Covid-19 pandemic are playing a negative role on corporate sustainability strategies in Portugal, resulting in an equally negative corporate reputation.

This investigation took, as a starting point, a sustainability and climate mitigation policy expert's view, followed by interviews to PSI20's Chief Sustainability Officers, alongside a survey conducted among Portuguese consumers.

It was concluded that despite being consistent, corporate sustainability strategies underwent changes, especially from a temporal point of view. In other words, the Covid-19 pandemic not only required an adaptation to the context, but also accelerated corporate initiatives in order to meet current environmental and social needs.

It was also concluded that consumers were concerned about the honesty and credibility of social and environmental initiatives during Covid-19, but a direct influence on corporate reputation was not found.

**Keywords:** pandemic, covid-19, sustainability, corporate reputation, consumers.



## Dedicatória

Sobre os afetos e a importância de viver o presente,  
Cecília Meireles (1983, p.183) escreveu:

As palavras estão muito ditas  
e o mundo muito pensado.  
Fico ao teu lado.

Não me digas que há futuro  
nem passado.  
Deixa o presente — claro muro  
sem coisas escritas.

Deixa o presente. Não fales,  
Não me expliques o presente,  
pois é tudo demasiado.

Em águas de eternamente,  
o cometa dos meus males  
afunda, desarvorado.

Fico ao teu lado.

Para o João.  
*In memoriam*



## **Agradecimentos**

O processo para desenvolver esta dissertação foi sem dúvida desafiante, mas também muito enriquecedor, pelo que devo o meu sincero agradecimento a muitas pessoas.

O primeiro e mais importante transporta-me para o início do mestrado. Ter a oportunidade de conhecer a Professora Mariana Victorino tornou o meu percurso mais rico e feliz. Ao seu apoio incondicional enquanto minha orientadora e à sua eterna paciência para as minhas trapalhices, o meu muito obrigado.

Impossível o meu próximo agradecimento não ir para a pessoa que me atura há muitos dias 18. O Filipe. Por me fazer crescer enquanto pessoa, por mostrar-me que consigo fazer tudo o que quiser, por fazer a minha vida ter muito mais sentido. Obrigado por tudo.

Gostaria igualmente de expressar a minha profunda gratidão aos meus pais por nunca terem dito não. Por nunca terem questionado as minhas escolhas enquanto estudante e, mais tarde, profissional. ‘Tu escolhes aquilo que quiseres’ – disse o meu pai há muitos anos numa viagem de carro qualquer. Estava eu a perguntar-lhe se conseguiriam pagar os meus estudos em Lisboa. E assim, fico muito grato por toda a confiança em mim depositada.

Quero também estender o meu agradecimento à Ana Jantarada. É minha amiga e só depois é minha chefe. E isso dota-a de uma paciência e generosidade incríveis.

Aos amigos e a todas as pessoas que, das mais variadas maneiras me apoiaram durante todo este processo, muito agradeço também.

Por fim, um especial agradecimento à Professora Júlia Seixas, à Cláudia Santiago, ao Engenheiro João Lé, à Cristina Amorim, à Maria José Rebelo, à Ana Rovisco e ao Tiago Gama Silva, pela sua generosidade, disponibilidade e importantes partilhas nas suas entrevistas.



## Índice

<b>Resumo</b> .....	<b>5</b>
<i>Abstract</i> .....	<b>7</b>
<b>Dedicatória</b> .....	<b>9</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>11</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>15</b>
<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>17</b>
<b>Lista de Acrónimos</b> .....	<b>18</b>
<b>1. Introdução</b> .....	<b>19</b>
<b>1.1. Enquadramento e relevância do tema</b> .....	<b>19</b>
<b>1.2. Pergunta de investigação e objetivos da investigação</b> .....	<b>21</b>
<b>1.3. Opções metodológicas e desenho de investigação</b> .....	<b>21</b>
<b>1.4. Estrutura Conceptual</b> .....	<b>24</b>
<b>2. Enquadramento Teórico</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1. Desenvolvimento Sustentável e seus impactos no consumo</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1.1. Conceito e Enquadramento da Sustentabilidade</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1.2. Estratégias de Responsabilidade Social Corporativa</b> .....	<b>28</b>
<b>2.1.3. Consumo Consciente antes da pandemia por Covid-19</b> .....	<b>32</b>
<b>2.2. Reputação e gestão de risco em tempos de crise</b> .....	<b>35</b>
<b>2.2.1. Reputação Corporativa</b> .....	<b>35</b>
<b>2.2.1.1. Branding Corporativo</b> .....	<b>36</b>
<b>2.2.1.2. Reporting sustentável</b> .....	<b>38</b>
<b>2.2.2. Gestão de risco reputacional em tempos de crise</b> .....	<b>40</b>
<b>2.2.3. Green Washing – do conceito à prática</b> .....	<b>42</b>
<b>2.3. Implicações da pandemia por Covid-19 para as organizações em Portugal</b> <b>45</b>	
<b>2.3.1. Impacto socioeconómico</b> .....	<b>45</b>
<b>2.3.2. Alterações nos hábitos de consumo</b> .....	<b>49</b>

2.3.3.	Comunicação e RSC em tempos de pandemia .....	53
3.	Investigação Empírica .....	57
3.1.	Hipóteses de Investigação .....	57
3.2.	Caraterização da amostra .....	59
3.2.1.	Especialista em Sustentabilidade .....	59
3.2.2.	Diretores de Sustentabilidade de organizações do PSI20 .....	60
3.2.3.	Consumidores .....	61
3.3.	Análise dos dados .....	65
3.3.1.	Análise da entrevista com o especialista em Sustentabilidade .....	66
3.3.2.	Análise das entrevistas com os responsáveis de Sustentabilidade em organizações do PSI20 .....	68
3.3.3.	Análise dos dados do inquérito por questionário aos consumidores ....	88
3.4.	Reflexão crítica sobre os resultados e hipóteses de investigação .....	104
4.	Conclusão .....	108
4.1.	Limitações ao estudo e futuras investigações.....	109
	Referências Bibliográficas .....	112
	Anexos .....	138

## Índice de Figuras

Figura 1.1 Desenho de Investigação (adaptado de Maxwell, 2013) .....	23
Figura 3.1 – Hipóteses de Investigação.....	57
Figura 3.2 – Percentagem total de residentes em Portugal .....	61
Figura 3.3 – Idade dos inquiridos.....	62
Figura 3.4 – Zona de residência dos inquiridos .....	62
Figura 3.5 – Estado civil dos inquiridos.....	63
Figura 3.6 – Nível de ensino frequentado dos inquiridos .....	63
Figura 3.7 – Situação Profissional dos inquiridos.....	64
Figura 3.8 – Rendimento mensal bruto dos inquiridos .....	64
Figura 3.9 – Nível de ensino dos inquiridos .....	89
Figura 3.10 – Classificação do grau de importância dado à sustentabilidade.....	89
Figura 3.11 – Nível de preocupação na adoção de práticas sustentáveis.....	90
Figura 3.12 – Condições para pagar mais por um produto ou serviço sustentável.....	91
Figura 3.13 – Zona de residência dos inquiridos .....	93
Figura 3.14 – Agregado familiar dos inquiridos .....	93
Figura 3.15 – Covid-19 e a consciência na adoção de práticas mais sustentáveis.....	95
Figura 3.16 – Covid-19 e a procura por produtos ou serviços mais sustentáveis .....	95
Figura 3.17 – Covid-19 e os efeitos negativos na situação profissional .....	96
Figura 3.18 – Covid-19 e os efeitos negativos no rendimento mensal .....	96
Figura 3.19 – Relevância da opinião pública para a mudança de condutas organizacionais .....	98
Figura 3.20 – Influência da Covid-19 na consciencialização das organizações .....	98
Figura 3.21 – Importância da atuação social das organizações durante a Covid-19.....	99
Figura 3.22 – Nível de consideração acerca de iniciativas das organizações .....	99
Figura 3.23 – Nível de relevância na aquisição de produtos ou serviços mais sustentáveis .....	101
Figura 3.24 – Ponderação na aquisição de produtos ou serviços em organizações com controvérsias .....	101
Figura 3.25 – Nível de importância da aquisição de artigos em organizações mais honestas e sustentáveis.....	102
Figura 3.26 – Importância da conduta das organizações no âmbito da sustentabilidade..	103

Figura 3.27 – Consideração dos consumidores quanto à preocupação das organizações em período de pandemia ..... 103

## **Índice de Tabelas**

Tabela 2.1 - Definições de RSC (adaptado de Dahlsrud, 2006) .....	29
Tabela 3.1 – Diretores de Sustentabilidade (ou funções equivalentes) entrevistados.....	60
Tabela 3.2 – Modelo de análise dos dados.....	66

## **Lista de Acrónimos**

APA – Agência Portuguesa do Ambiente

BCSD – *Business Council for Sustainable Development*

CEE – Comunidade Económica Europeia

CEO – *Chief Executive Officer*

CFP – Conselho de Finanças Públicas

CSR – *Corporate Social Responsibility*

ESG- *Environmental, Social, Governance*

INDC - Contribuições Internacionais Nacionalmente Determinadas

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISCTE – IUL: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto  
Universitário de Lisboa

IoB – *Internet of Behaviors*

ISO – *International Organization for Standardization*

MDD – Marcas de distribuição

ODS – objetivos de desenvolvimento sustentável

OE – Orçamento de Estado

ONG – Organização Não Governamental

ONU – Organização Mundial das Nações Unidas

ODM – Objetivos do Milénio

PIB – Produto Interno Bruto

PMEs – Pequenas e médias empresas

PSI 20 – *Portuguese Stock Index 20*

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SDG – *Sustainable Development Goals*

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.

## 1. Introdução

### 1.1. Enquadramento e relevância do tema

Apresentando-se como verdadeiros desafios à ciência médica, várias pandemias surgiram ao longo dos tempos na história mundial. A par da Covid-19 – nome atribuído pela Organização Mundial de Saúde à doença provocada pelo novo coronavírus SARS-COV-2 (SNS24, 2020) – existiram mais 11 pandemias de gripe nos últimos 250 anos em Portugal (Alves, 2018). Apesar dos assimétricos níveis de mortalidade e suas implicações, todas têm uma coisa em comum: evidenciam as carências do país, sempre fortemente sacudido a nível socioeconómico (Sobral e Lima, 2018). A Covid-19 não é exceção, e dada a amplitude das suas inferências, semelhantes às da gripe pneumónica de 1918-19 (Sobral, 2020), é mesmo referida por Anthony Fauci como “*the big one*” (Kuchler, 2020). Grande, e num mundo contemporâneo necessariamente interligado, não é de espantar que cedo a Covid-19 tenha criado uma disrupção à escala global e implicado – quase sem precedentes – uma recessão económica que demorará ainda a ser aliviada. De forma a colmatá-la, e à luz do stress financeiro e social que se faz sentir, é necessária a criação e devida implementação de políticas a curto e longo prazos, assegurando assim um fluxo económico minimamente estável enquanto a propagação da Covid-19 continua (McKibbin e Fernando, 2020).

Igualmente relevantes são conceitos como o desenvolvimento sustentável e a economia verde (Ferrão *et al.*, 2014), cada vez mais enraizados no tecido empresarial português e no comportamento dos consumidores. Merecedores de toda a atenção corporativa para os assuntos de cariz social e ambiental (Rodrigues, 2019), estes conceitos são da máxima importância no mercado de trabalho, muito mais competitivo e globalizado (Sapienza e Pandolfi, 2019). Embora o preço continue a ser uma consideração incontornável num contexto português (Graça *et al.*, 2019), o consumo consciente e sustentável é já uma realidade para a maior parte dos consumidores nacionais (Oney Group, 2020). Num contexto pan-Europeu, as expectativas e aspirações dos consumidores lideram assim o *modus operandi* das organizações, que, de uma ou outra maneira, tentam corresponder com ações de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável em toda a sua cadeia de valor.

Por um lado, a pandemia por Covid-19 trouxe às organizações uma grande oportunidade para alterarem o seu plano de negócios para conceitos genuinamente mais sustentáveis dado

o crescente foco nas preocupações ambientais e sociais, por outro, a opinião dos consumidores quanto à credibilidade desses, tem vindo a alterar-se (He e Harris, 2020). Certo é que momentos instáveis como os que se vivem fomentam a vulnerabilidade dos consumidores e são muito propícios para a criação de elementos de ligação emocional (Fontes, 2020) – mas quando um consumidor vulnerável se sente defraudado, pior serão as repercussões para a organização (Jung & Seock, 2016).

Perante este cenário, torna-se importante refletir acerca da reputação corporativa, onde a ética da verdade, os valores e a transparência são não só basilares para o crescimento das organizações, como também das suas relações com os consumidores. A reforçar esta ideia está o *Approaching The Future 2020* (2020), um relatório anual sobre tendências na reputação e gestão de ativos intangíveis corporativos, afirmando que apenas as organizações que atuem verdadeiramente de acordo com o seu propósito e valores, sairão fortalecidas da crise pandémica que se vive. Particular atenção deverá ser tomada, já que os consumidores são considerados os principais *stakeholders* na implementação de estratégias corporativas relacionadas com a sustentabilidade (Leonidou, Katsikeas e Morgan, 2012) e repudiam publicamente quaisquer comportamentos das organizações que não vão ao encontro das suas expectativas e valores éticos (Balderjahn *et al*, 2018).

Assim, a par das considerações acima descritas, esta investigação pretende desmistificar o eventual impacto que a pandemia por Covid-19 pode ter nas estratégias de sustentabilidade das organizações em Portugal, influenciando a sua reputação corporativa aos olhos dos consumidores. Em pleno período de pandemia, a pertinência desta investigação tem muito que ver com o momento que se vive, numa perspetiva de investigar e mitigar eventuais causas que possam estar intrinsecamente relacionadas com os impactos da Covid-19 no tecido empresarial português.

Por fim, a escolha do tema desta investigação está naturalmente relacionada com o interesse que tenho no paradigma da sustentabilidade, fortalecido também pelas funções profissionais que desempenho numa instituição financeira, como gestor de projetos de marketing e comunicação direcionados para *sustainable finance*<sup>1</sup> e responsabilidade social corporativa.

---

<sup>1</sup> *Sustainable Finance* refere-se ao processo de levar em conta considerações ambientais, sociais e de governança ao tomar decisões de investimento no setor financeiro, levando a mais investimentos de longo prazo em atividades e projetos económicos sustentáveis, disponível em [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainable-finance\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en)

## **1.2. Pergunta de investigação e objetivos da investigação**

A pergunta de partida que guia todo este projeto de dissertação, reúne todos os tópicos acima referidos:

### **A pandemia por Covid-19 influencia as estratégias de desenvolvimento sustentável das organizações em Portugal, impactando a sua reputação?**

Dada a carência de elementos que permitam responder com clareza à questão, esta dissertação pretende contribuir para a investigação do tema, apresentando dados concretos não só da ótica corporativa, mas também do ponto de vista dos consumidores, procurando relacionar considerações em comum e pontos dissonantes – possibilitando entender se existe algum tipo de impacto. Assim, os principais objetivos são (1) aferir se a pandemia por Covid-19 influencia as estratégias de sustentabilidade das organizações em Portugal e (2) entender que tipo de impacto poderá ter na sua reputação.

Dado que o atual contexto pandémico influencia em muito o decorrer desta investigação, o presente estudo segue a linha de Maxwell (2013), que repudia uma lógica pré-determinada de um conjunto de ações e instrumentos de investigação, pelo que não existe um ponto de partida fixo e vários ajustes foram levados a cabo durante toda a pesquisa, conforme poderá ser verificado no ponto abaixo.

## **1.3. Opções metodológicas e desenho de investigação**

Com o objetivo de alargar a perspetiva da análise do estudo, esta investigação está organizada em torno de uma perspetiva mista sequencial, de modo a ser conduzida da forma mais coerente e rigorosa possível. Em consonância com esta visão, e de maneira a interpretar os vários resultados que endossam a realidade deste estudo, o posicionamento científico alicerça-se num paradigma interpretativista. É este o ângulo escolhido por acreditar-se ser o modelo epistemológico que melhor atende às necessidades desta investigação, já que se trata de uma análise de diversas variantes, impossíveis de serem olhadas de maneira estatística. Todos os procedimentos referenciados ao longo desta investigação são os considerados mais apropriados ao objeto de estudo e respetivos objetivos, de maneira a mitigar possíveis subjetividades e garantir a viabilidade dos resultados, seguindo indicações literárias sobre os mesmos, como é o caso da abordagem interativa da pesquisa qualitativa de Maxwell (2013).

Esta investigação está organizada em torno de três momentos:

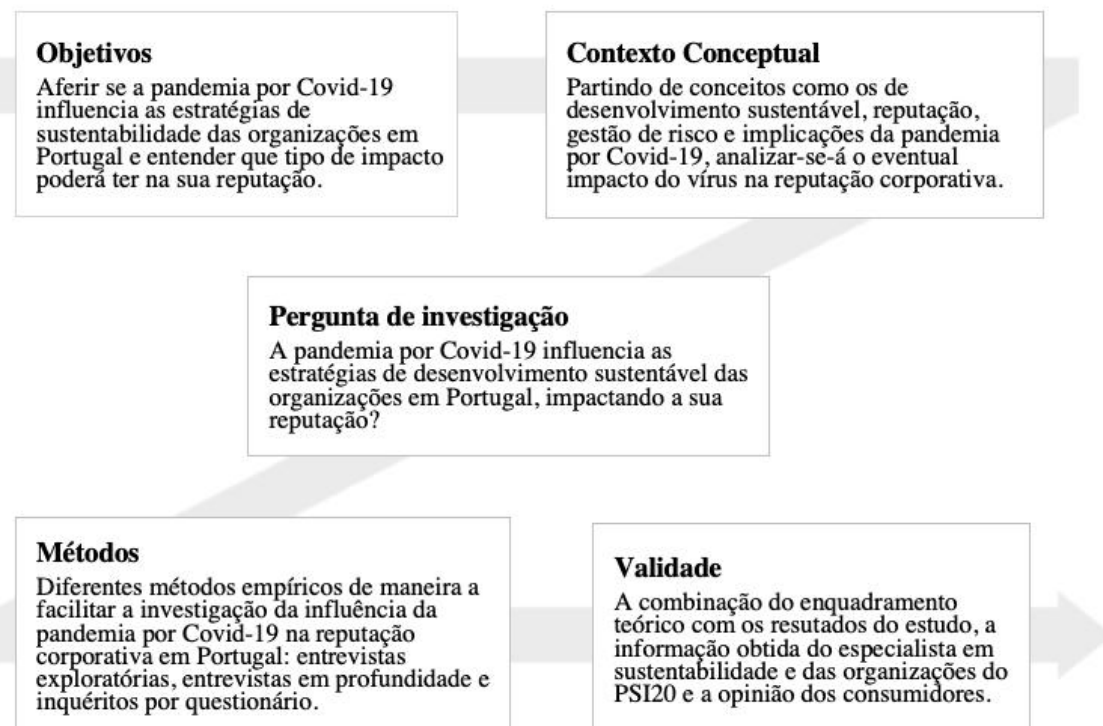
1. Para fortalecer a ética da condução do estudo, foi realizada uma entrevista exploratória a um especialista na área da Sustentabilidade em Portugal. O objetivo foi o de definir com maior exatidão os tópicos mais relevantes para as entrevistas em profundidade levadas a cabo no segundo estudo, abaixo apresentado. A escolha do especialista assentou na sua reconhecida notoriedade e reputação no setor público-privado nacional e internacional.
2. Após a primeira entrevista, com o devido enquadramento teórico e conceptualização de conceitos, categorias e subcategorias – conforme sugerido por Maxwell (2013) – foram realizadas entrevistas em profundidade a cinco organizações integrantes do PSI20, *Portuguese Stock Index*, sobre a visão corporativa do impacto da pandemia por Covid-19 nas suas estratégias de RSC e sustentabilidade. A escolha das organizações incidu sobre o facto de terem uma maior possibilidade e vantagens diretas de demonstrar estratégias sólidas de sustentabilidade, por serem muito mais escrutinadas por reguladores, acionistas e outros fatores externos. Para além disso, foram seleccionadas as organizações que à priori, poderão ter um contacto mais direto com os consumidores. As organizações que responderam positivamente ao pedido de entrevista foram: a Corticeira Amorim, os CTT – Correios de Portugal, a Galp, a Jerónimo Martins e a The Navigator Company. Os dados daí extraídos, serviram de base para desenvolver um terceiro e último momento empírico.
3. O terceiro estudo, administrado a consumidores, teve como objetivo correlacionar a informação obtida nos dados exploratórios com a opinião dos consumidores acerca das estratégias de sustentabilidade das organizações em Portugal, permitindo assim entender se a reputação corporativa foi ou não mais impactada pela pandemia por Covid-19. O instrumento para a recolha de dados foi um inquérito por questionário criado na plataforma *Google Forms*, administrado *online* através da partilha nas redes sociais e envio por email. Os dados daí obtidos foram analisados recorrendo à análise estatística do *software* Microsoft Office Excel. Na sua grande maioria, as questões colocadas aos consumidores foram aplicadas recorrendo à Escala de *Likert* – comumente conhecida como escala de atitudes – a partir da qual se tornou possível aferir o grau de concordância do consumidor em relação a determinadas afirmações impostas no decorrer do inquérito. De acordo com Batterton e Hale (2017), a utilização desta escala enriquece a

complexidade dos dados obtidos, de maneira a obter resultados mais concretos através da medição da ‘atitude’ do consumidor. Aquando da sua administração, todos os inquiridos foram informados de antemão acerca da natureza académica e objetivos do questionário, passando depois às perguntas, organizadas em torno de quatro temas:

- A. Dados sociodemográficos
- B. Hábitos de consumo
- C. Efeitos da pandemia por Covid-19 no consumo
- D. As organizações, a pandemia por Covid-19 e a Sustentabilidade

Estando assente na lógica da pesquisa qualitativa de Maxwell (2013), a estrutura desta investigação é também pautada pelo desenho de pesquisa que o autor propõe. Assim, toda a sustentação teórico-prática do estudo foi desenvolvida recorrendo à definição de objetivos, seguindo-se o contexto conceptual, criação da pergunta de investigação e correspondentes modelos epistemológicos e sua validação. O desenho abaixo proposto reflete todos os passos tomados em consideração no decorrer do estudo e justifica a lógica condutora dos mesmos.

**Figura 1.1 Desenho de Investigação (adaptado de Maxwell, 2013)**



## **1.4. Estrutura Conceptual**

Os alicerces que fundamentam o enquadramento teórico e que servem de base para esta investigação foram selecionados tendo em conta a sua relevância para um bom entendimento do tema e dos conceitos-chave em análise. Todos os capítulos relacionam o mundo corporativo com aspetos de consumo em Portugal nomeadamente, comportamentos, hábitos e perceções dos consumidores. Assim, desdobram-se em três capítulos:

### **1) Desenvolvimento sustentável e seus impactos no consumo**

Enquadramento da sustentabilidade no geral, definindo, explicando e diferenciando conceitos fundamentais. Particular foco nas estratégias de responsabilidade social corporativa das organizações em Portugal, bem como nos hábitos de consumo consciente antes da pandemia por Covid-19.

### **2) Reputação e gestão de risco em tempos de crise**

Definição do que é a reputação corporativa, associando-a a conceitos basilares como o *branding* corporativo e o *reporting* sustentável – ambos fundamentais para uma perceção positiva por parte dos consumidores. Abordagem à gestão de risco reputacional, introduzindo conceitos como o *green washing* e outras situações de crise.

### **3) Implicações da pandemia por Covid-19 para as organizações em Portugal**

Especial foco nos impactos socioeconómicos e alteração dos hábitos de consumo, resumizando as principais consequências da Covid-19 no tecido empresarial português e no poder de compra. Termina com a abordagem da estratégia de comunicação de vários setores em tempos de pandemia.

Segue-se a investigação empírica – o terceiro capítulo – onde são apresentados a caracterização da amostra, a análise de resultados e a reflexão crítica sobre os mesmos. Por fim, esta investigação é rematada pelas considerações finais e conclusão, bem como de sugestões para futuros estudos.

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1. Desenvolvimento Sustentável e seus impactos no consumo

#### 2.1.1. Conceito e Enquadramento da Sustentabilidade

Como viver no presente sem comprometer as gerações futuras? É assim sintetizado o conceito de sustentabilidade, de acordo com a BCSD Portugal<sup>2</sup> (2021). Remontando ao século passado, em plena sociedade contemporânea, os desafios sociais e ecológicos culminaram no conhecido “desenvolvimento sustentável”. Em detrimento de um mundo capitalista, este conceito está intimamente relacionado com correntes ideológicas como o conservacionismo e preservacionismo ambientais (Jatobá, Cidade e Vargas, 2009) – muito presentes no início do século XX – o internacionalismo, fundamental para a cooperação entre países (Stern, 2019), e a justiça social (Balaceanu, Apostol e Penu, 2012), cada vez menos evidente com as investidas da Covid-19 sobretudo em classes sociais mais baixas e países com menor poder económico (Kelley *et al*, 2020).

Contudo, a sustentabilidade foi apenas trazida para a ribalta no final da década de 80 com a publicação do relatório “*Our Common Future*” (1987), também conhecido como “Relatório Brundtland”, dado ter sido conduzido pela, à data, Primeira Ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland. Sendo este o principal contributo da nova Comissão Mundial sobre Ambiente e Desenvolvimento da Organização Mundial das Nações Unidas (ONU), o relatório para além de propor que o desenvolvimento sustentável implicaria uma necessária gestão para não comprometer as gerações futuras, suporta um ideal até então nunca ouvido: a ação política governamental seria a chave para a concretização deste cenário idílico. Infelizmente, com muito ainda por concretizar, o famoso “*How dare you*” (2019) da jovem ativista ambiental Greta Thunberg aquando da Cimeira de Ação Climática da ONU em 2019, relembra que, para além de lenta, a ação política é também insuficiente.

Para que se entenda mais aprofundadamente o que significa, de facto, o conceito de sustentabilidade, percebam-se as dimensões desta abordagem holística. Dependendo do autor, a sustentabilidade pode basear-se em três, quatro ou cinco dimensões, sendo a primeira a mais comum na maioria das definições. Desdobrando o conceito em três partes,

---

<sup>2</sup> “Business Council for Sustainable Development Portugal é uma associação sem fins lucrativos que representa mais de 100 empresas de referência em Portugal, que se comprometem ativamente com a transição para a sustentabilidade” – Quem Somos – Website da BCSD Portugal, disponível em <https://bcdsptugal.org/quem-somos/>

consideram-se como dimensões a ambiental, social e económica (Sharma e Singh, 2020). A componente ambiental tem a ver com a boa gestão e conservação de recursos naturais, sobretudo aqueles que são findáveis ou que sejam essenciais à vida humana; por sua vez, a dimensão social prende-se com os direitos fundamentais à vida humana, bem como a existência de igualdade nas oportunidades para todos os seres humanos; por fim, a componente económica define-se como a eficiência das atividades económicas, estendendo-se à capacidade das organizações em gerar riqueza e assim promover trabalho digno. A Unesco<sup>3</sup> (2015), por exemplo, defende que existe uma quarta dimensão: a cultura – essencial para a educação e promoção de uma boa qualidade de vida. Já outros autores, como é o caso de Seghezze (2009), defende que a sustentabilidade pode ser definida de um ponto de vista conceptual introduzindo aspetos territoriais, temporais e pessoais, alegando que este modelo é muito mais inclusivo, plural e útil para delinear políticas específicas para a sustentabilidade (em comparação com o relatório Brundtland, acima referido). Assim, apesar de díspares, estas três definições não só se complementam, como exemplificam na perfeição o quão complexa a sustentabilidade é: baseia-se em áreas como o ambiente, a economia e a sociedade – onde o contexto cultural é relevante – e tem necessariamente de ter em conta aspetos territoriais, temporais e pessoais.

Com estes conceitos em consideração – e quase 30 anos após a publicação do Relatório de Brundtland – foi assinado o primeiro acordo universal da luta contra o aquecimento global e as alterações climáticas. Este marco importantíssimo, porém tardio tendo em conta todos os constrangimentos climáticos, foi assinado por 196 países presentes em 2015 na *Conference of the Parties 21* (COP21) – a 21<sup>a</sup> Convenção-Quadro da ONU sobre as alterações climáticas. Também conhecido como Acordo de Paris – por ter sido essa a cidade escolhida para a realização da convenção – este tratado teve como principal objetivo conter o aumento da temperatura média global a menos dos 2° C, acima dos níveis pré-industriais (sendo mesmo referido que o ideal será abaixo de 1,5° C), através do compromisso de cada país em reduzir as emissões de gases com efeito de estufa<sup>4</sup>. Estabeleceu-se desta forma um acordo global propício para o desenvolvimento de políticas públicas que visassem o compromisso de uma sociedade com baixas emissões de carbono, abrindo assim caminho

---

<sup>3</sup> Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.

<sup>4</sup> Conjunto de gases presentes na atmosfera com efeito de estufa, dos quais se destacam o dióxido de carbono, o metano, o monóxido de carbono e o óxido nitroso, disponível no website do IPMA – Instituto Português do Mar e da Atmosfera, em <https://www.ipma.pt/pt/oclima/gases.estufa/>

para um novo mundo em processo de descarbonização após este tratado. Para tal, coube a cada país, a submissão de planos de ação climática, também conhecidos como INDCs – Contribuições Internacionais Nacionalmente Determinadas.

Um dos tópicos mais relevantes desta Convenção-Quadro, foi também a definição da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável: uma espécie de guia para os países e organizações se poderem orientar e, desta maneira, criar um novo modelo global comum abordando várias dimensões do desenvolvimento sustentável. Ambiciosa, mas importante para o alcance das INDCs, esta agenda é constituída por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)<sup>5</sup> que pretendem estabelecer princípios que permitam a erradicação da pobreza e proteger outros tópicos relacionados com as dimensões ambiental, económica e social do desenvolvimento sustentável. Estes ODS vieram assumir um papel fundamental na implementação de políticas de desenvolvimento sustentável tanto para os países, como para as organizações que, até então, têm vindo a segui-los.

Portugal não é exceção e foi um dos primeiros países da União Europeia a definir um percurso de diretrizes sustentáveis para a sua descarbonização: o Roteiro para a Neutralidade Carbónica (Governo de Portugal, 2019). Conforme referido no *website* Descarbonizar 2050 (2019), “Portugal comprometeu-se internacionalmente com o objetivo de redução das suas emissões de gases com efeito de estufa por forma a que o balanço entre as emissões e as remoções da atmosfera (ex., pela floresta) seja nulo em 2050”. Para além de perspetivar as transformações futuras que são necessárias em Portugal, este roteiro envolve todos os setores da economia e da sociedade numa perspetiva de evolução socialmente adequada e financeiramente eficiente, com vista ao reforço da economia do país e abandonando o modelo económico linear. Em última instância pretende criar uma consciencialização ambiental sobre as normas de produção e consumo sustentáveis.

Mas o que significa o abandono da economia linear? De acordo com o Compromisso para o Crescimento Verde (Meireles *et al*, 2015: 25), a economia verde é:

“aquela que resulta numa melhoria do bem-estar e da equidade social e, simultaneamente, reduz os riscos para o ambiente e a escassez ecológica. Neste contexto, o investimento e a inovação deverão ser incentivados, sustentando, deste

---

<sup>5</sup> Os 17 ODS sucedem aos 8 Objetivos do Milénio (ODM), previamente estabelecidos pela Organização Mundial das Nações Unidas entre 2000 e 2015.

<sup>6</sup> O Compromisso para o Crescimento Verde pretende contribuir para o desenvolvimento sustentável de Portugal promovendo a competitividade do País e a sua afirmação internacional enquanto referência do crescimento verde mundial, disponível em <https://www.crescimentoverde.gov.pt/pagina-inicial/visao-e-objetivos/>

modo, o crescimento e favorecendo o aparecimento de novas oportunidades de negócio e de criação de emprego, com uma crescente utilização eficiente dos recursos”.

Este conceito é também conhecido como economia circular, mais comumente descrita como uma economia onde o valor dos produtos, matérias e recursos são mantidos em circulação tanto tempo quanto o possível e onde a criação de resíduos é minimizada (Comissão Europeia, 2015).

Por oposição, a economia linear, ainda enraizada na sociedade portuguesa, é caracterizada pelo não reaproveitamento de um produto e consequente fim precoce da sua vida útil, não respeitando os recursos e matérias disponíveis – uma das principais causas das alterações climáticas (Michellini, Moraes, Cunha, Costa & Ometto, 2017). Assim, a transição para uma economia circular – completamente alicerçada no conceito de sustentabilidade – é vital para alcançar os objetivos definidos na Agenda 2030, de modo a favorecer um crescimento justo e sustentável (Wilts, Gries, e Bahn-Walkowiak, 2016).

### **2.1.2. Estratégias de Responsabilidade Social Corporativa**

No atual contexto corporativo, é mais importante que nunca ressaltar os princípios do desenvolvimento sustentável e a contribuição voluntária das organizações em ações com elevado impacto social e ambiental. Não só porque as normas e políticas governamentais recentemente criadas assim o exigem, mas também porque aspetos ecológicos e socialmente relevantes estão cada vez mais enraizados na sociedade contemporânea. Surge assim o conceito de responsabilidade social corporativa<sup>7</sup> (RSC).

De acordo com a norma internacional ISO 26000<sup>8</sup> para a responsabilidade social, por RSC compreende-se qualquer responsabilidade assumida pelas organizações através do impacto das suas ações na sociedade e meio ambiente (2010). A par do que é o desenvolvimento sustentável, posicionado a nível global, intergovernamental e institucional, a RSC encontra-se ao nível das organizações, de maneira a enquadrar a sua contribuição para a sustentabilidade. Vista muitas vezes como uma retórica de promoção empresarial,

---

<sup>7</sup> Responsabilidade social corporativa, é também conhecida por responsabilidade social empresarial (SER), Responsabilidade social organizacional (RSO) ou simplesmente responsabilidade social.

<sup>8</sup> ISO é uma ONG internacional que desenvolve padrões standard, baseados em consenso e relevantes para o mercado, que apoiem a inovação e forneçam soluções para desafios globais, disponível em <https://www.iso.org/about-us.html>

Lee (2008) refere que este conceito foi por muito tempo visto como incoerente, dado perceber-se que a par da resposta ética das organizações, o lucro nunca poderia ser descurado. E apesar de que para alguns autores esta relação seja antagónica, há estudos que sugerem a existência de uma relação dialética entre estes paradigmas (Junior, 2019) – o do lucro empresarial *vs.* contributo para a sustentabilidade – suportando a tese da criação de valor partilhado de Porter e Kramer (2018).

Muita da literatura sobre RSC – na sua definição contemporânea – remonta à década de 50 e começa nos Estados Unidos da América; em todo o caso, considerando-se a sua aplicação sob diferentes formas, crenças, designações e racionais, é possível alocá-la a grande parte do mundo (Carroll, 2016). Não obstante, é possível traçar um percurso no desenvolvimento daquilo que é atualmente a RSC a algumas centenas de anos (Carroll *et al*, 2012), se se considerarem ações de negócios que procuraram, de uma maneira ou outra, promover o bem-estar da sociedade em geral. Desde então, dezenas de conceitos foram definidos, existindo mesmo um estudo de 2006 (Dahlsrud, 2006) que identifica e analisa 37 diferentes tipos de CSR. Seguem-se algumas definições:

**Tabela 2.1 - Definições de RSC (adaptado de Dahlsrud, 2006)**

Fonte	Definição de RSC
Bowen (1953)	A definição de RSC prende-se com as obrigações que as organizações têm para com a sociedade, alinhando-se com os seus objetivos e valores.
Jackson e Hawker (2001)	RSC é como as organizações tratam os seus colaboradores, <i>stakeholders</i> e ambiente em geral.
Foran (2001)	RSC é o conjunto de práticas e comportamentos das organizações em relação ao meio ambiente das áreas onde operam, à autoridade e à sociedade em geral.
Lea (2002)	A definição estende-se além das obrigações legais das organizações em relação à sociedade e ambiente. Trata-se de como as organizações tratam os seus colaboradores, parceiros de negócios, consumidores e comunidades nas áreas em que operam.
Van Marrewijk (2003)	O conceito de RSC refere-se às ações voluntárias levadas a cabo pelas organizações, demonstrando a inclusão de preocupações socioambientais no seu modelo de negócio, não descurando compromissos económicos.

Hopkins (2003)	RSC diz respeito à maneira ética e responsável com que uma organização trata os seus <i>stakeholders</i> .
----------------	--

Mesmo antes do aparecimento do Relatório de Brundtland<sup>9</sup>, já no século XIX mas sobretudo no século passado, vários têm sido os teóricos que procuraram aprofundar o tema. Diversas são, por isso, as transformações do conceito, sempre influenciadas pelos mais variados quadrantes teórico-políticos: o que originalmente se prendia com a noção de filantropia e até caridade, veio mais tarde a ser aplicado a estratégias de mercado integrantes das organizações (Domingues e Remoaldo, 2012).

Com diferenças temporais de cerca de 25 anos entre cada uma das seguintes definições, pode entender-se que a RSC tem vindo a ser refinada ao longo de décadas:

Bowen (1953) olha a RSC de uma maneira fundamentalmente moral, onde os empresários – *businessman*, como refere – deverão ter um comportamento ético com os *stakeholders*<sup>10</sup> das suas organizações e ter uma preocupação com questões legais ambientais. “*What responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume?*” (Bowen, 1953: 9) – curiosa pergunta de Bowen, aqui atribuindo a gestão de negócios exclusivamente ao sexo masculino, já que atualmente o consumidor feminino está muito mais ciente do que é a RSC e os seus meandros (Hur, Kim e Jang, 2015). É seguro afirmar que os tempos mudaram, mas à época, Bowen acreditava na importância que as organizações tinham nos seus processos de decisão para o ambiente, mas sobretudo para a sociedade: é uma visão mais humana de RSC.

Já Carroll (1979) dividiu a definição de RSC em quatro partes – também conhecida como “*Carroll’s pyramid of CSR*”<sup>11</sup>. São elas: a dimensão económica, legal, ética e filantropia, respetivamente da base até ao topo da pirâmide. Um pouco mais complexa que a definição de Bowen, esta pirâmide introduz conceitos como a gestão de expectativas de *stakeholders* e da sociedade em geral *versus* as obrigações económicas e requisitos legais para a boa gestão de uma organização. Enquanto que Bowen se focava num ponto de vista interno – ou seja, na ótica de um *businessman* – Carroll apresenta outro ponto de vista

<sup>9</sup> Ver subcapítulo 2.1.1.

<sup>10</sup> De acordo com o *Corporate Finance Institute*, um *stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que seja parte interessada numa organização e nos resultados das suas ações. Disponível em <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/stakeholder/>

<sup>11</sup> CSR – sigla RSC em inglês: *corporate social responsibility*;

especialmente válido nos dias de hoje – o das expectativas internas e externas – já que é provado ambas terem uma influência positiva na percepção que os consumidores têm sobre as organizações (Podnar e Golob, 2007).

Kotler e Lee (2005) referem que, por muito tempo, “*doing well and doing good*” (Kotler e Lee, 2005: 1) eram vistos como duas ações separadas. Pensamento semelhante ao de Carroll, sim, mas os autores introduzem ainda mais um aspeto: o de fazer o bem, o melhor que se puder. Isto é, torna-se muito mais relevante para as organizações fazerem o bem o melhor que puderem, do que fazer apenas algum bem apenas porque sim. Esta visão sobre as boas ações das organizações vem abordar a RSC de uma perspetiva mais organizacional, mas também mais sensata: se Bowen e Carroll tratam as ações de cariz social como necessárias para a sociedade, Kotler e Lee defendem que não se trata apenas de as ter. Trata-se sim, de as adaptar aos modelos de negócio das organizações – ou seja, àquilo que as organizações são e fazem – para que consigam comprometer-se muito mais seriamente com este tipo de ações. Até porque ações mais verdadeiras influenciam mais positivamente os consumidores (Boccia, Manzo e Covino, 2018).

A reforçar esta ideia está também outro fenómeno: o do desejo de envolvimento por parte dos colaboradores. Muitas vezes tentam encontrar oportunidades que lhes permitam participar de forma ativa no sucesso da organização através da tomada de decisões, levando-os a desempenhar determinadas atividades que possam contribuir para isso – potenciando assim o seu alto envolvimento com a função que desempenham na organização (Brandão, 2020). Ora, como o sucesso de uma organização está, na maioria dos casos, intrinsecamente relacionado com a performance dos seus colaboradores, é da máxima importância que se sintam ativos, contribuidores e necessários no desempenho dos seus trabalhos – elevando assim a relevância da dinamização de ações de RSC e desenvolvimento sustentável. Por último, mas não menos importante, a performance de organizações mais sustentáveis é substancialmente superior a longo-prazo em termos de quota de mercado e performance dos seus colaboradores, *versus* aquelas que não têm quaisquer políticas sociais e ambientais instauradas (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014).

No contexto português, a RSC é um tema que já tarde chegou em comparação com outros países industrializados (Rego et al, 2006; Albareda, Lozano e Ysa, 2007), mas rapidamente se propagou pelas organizações nacionais, permitindo até o surgimento de instituições e grupos de trabalho que vieram aprofundar o conceito (Roque e Cortez, 2006).

O aumento de tais preocupações sociais por parte das organizações teve um especial aumento no fim da década de 90 (Kastenholz, Ladero, Casquet e Amaro, 2004), não existindo para tal uma explicação lógica. Talvez os anos 90 – que marcaram uma profunda viragem na vida dos portugueses devido à entrada do país à então CEE<sup>12</sup> (Comunidade Económica Europeia – possam ter impulsionado tal acontecimento.

A reforçar esta ideia, de acordo com um estudo do Oney (2020), a opinião dos portugueses já está bastante em linha com a média europeia: 92% dos inquiridos já assume ter, diariamente, uma consciência mais sustentável. Contudo, apenas 26% dos portugueses acha relevante as organizações aplicarem políticas e soluções mais sustentáveis para incentivar um consumo mais consciente. Este valor consideravelmente baixo contraria pesquisas anteriores que demonstram que a maioria dos consumidores europeus defende que as marcas devem apostar na implementação de iniciativas sustentáveis, como é o caso de uma investigação conduzida pela Nielsen (*Evolving Sustainability*, 2019) e um estudo da Porter Novelli em parceria com a Cone (2018) que comprova que o sentido de propósito não é apenas uma tendência mas sim uma nova norma, para a qual as organizações terão que alinhar os seus objetivos.

Assim, apesar da sua chegada tardia, é possível entender-se que a RSC é já prática comum em Portugal, refletindo-se através das expectativas dos consumidores.

### **2.1.3. Consumo Consciente antes da pandemia por Covid-19**

Após o Acordo de Paris, tanto a economia circular como o consumo consciente têm sido termos muito debatidos no sentido em que ambos convergem para uma tentativa de assegurar a proteção dos recursos naturais do planeta (Nações Unidas, 2015), em linha com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável adotados por todos os Estados-Membro das Nações Unidas em 2015.

Fazer mais e melhor com menos – é esta a definição de consumo sustentável, de acordo com a ONU (2020). É, na verdade, desvincular o interesse económico da degradação ambiental, melhorando a eficiência de recursos de modo a promover um estilo de vida mais sustentável. Muitas vezes abordado como consumo sustentável, é também um modo de

---

<sup>12</sup> Antecessora direta da atual União Europeia.

satisfazer necessidades pessoais através da compra de qualquer artigo, sem que este tenha que ter uma contribuição negativa para a sociedade e meio ambiente em geral – aliás, estas ideias poderiam até ser opostas (Johnston, 2007). A educação é também um fator relevante para a mitigação das alterações climáticas através do consumo consciente: a maneira como se consome alimentos, energia, água e outros recursos naturais está no cerne de muitos dos desafios ambientais (Ruby, Walker e Watkins, 2020).

Nos termos do consumo consciente, um estudo ambiental realizado pela Tetra Pak em colaboração com a Ipsos (2017) define os consumidores com base em três tipos de compromisso: (a) elevado, onde existe uma verdadeira consciência da economia circular e da importância da adoção de hábitos de consumo responsáveis, independentemente do custo dos produtos; (b) médio, onde o preço dos produtos continua a ser uma barreira, seguido de falta de informação sobre o assunto e; (c) baixo – onde o valor de um produto é o fator mais relevante no processo de compra. De acordo com o II Grande Inquérito da Sustentabilidade em Portugal (Graça *et al*, 2019) as principais preocupações dos portugueses prendem-se com o sustento de vida, o abalo da confiança no Estado Português e a desarmonia e discórdia social – mas a sustentabilidade não é colocada de parte. Paralelamente, as desigualdades sociais adquirem enorme importância quando comparando o poder de compra e o consumo interno: atitudes mais conscientes em termos ambientais e de comportamento de poupança são primeiramente visíveis em famílias de extrato social elevado, inversamente às de classe social baixa, que revelam ter comportamentos menos sustentáveis (Loureiro *et al*, 2018). Outros estudos afirmam ainda que, associados ao ambiente e sustentabilidade estão sobretudo: (a) mulheres jovens que tiveram acesso ao ensino superior, (b) residentes em cidades cujo número de habitantes não é muito elevado (vs. capitais) e (c) famílias com crianças (Pereira, 2017; Graça *et al*, 2019). Rapidamente pode-se considerar a analogia entre os tipos de compromisso e classes sociais, reforçando a ideia de que é de extrema importância a economia de um país e a existência de políticas regulamentares justas e igualitárias. Paralelamente, o consumidor português foi também obrigado a redefinir as suas prioridades.

A crise financeira em Portugal de 2010 a 2014 trouxe aos consumidores portugueses um nível de austeridade bastante elevado, com a subida dos valores de tributação sobre rendas e consumos, principalmente no combustível, tabaco e carros. Contudo, estas sobretaxas fizeram-se sentir em praticamente todos os setores (Bruneau & Jalali, 2017). Assim, o poder

de compra e o comportamento dos consumidores também se alterou, nomeadamente na redução do consumo interno e na preferência por produtos em promoção, de marca branca ou artigos em segunda mão (Graça *et al*, 2019).

A consciencialização é um fator igualmente relevante para a sustentabilidade em Portugal, numa sociedade em que 70% dos consumidores desconhece, por exemplo, a presença de microplásticos nos mais variados produtos do quotidiano (Graça *et al*, 2019). De acordo com a Agência Portuguesa do Ambiente (2019), o maior desafio para Portugal será “mudar a mentalidade e o comportamento dos consumidores para o combate ambiental numa escala de economia circular, em que “‘extrair, transformar, utilizar e descartar’ dão lugar a ‘reduzir, reutilizar e reciclar’”.

Hoje, quando já quase existe o Dia Nacional da Sustentabilidade – proposta aprovada pelo Governo e publicada em Diário da República (Resolução N<sup>o</sup> 47/2021, 2021), requerendo apenas a letra de lei necessária para a sua implementação – as preferências do consumidor estão a ser fortemente impactadas pela sustentabilidade. De acordo com um estudo da Capgemini Research Institute (Jacobs *et al*, 2020), a Covid-19 veio alterar o comportamento, impulsionando um consumo mais consciente<sup>13</sup>. Não obstante, para o bom entendimento do tema, é relevante perceber-se a atitude do consumidor nacional numa era pré-Covid-19.

No II Grande Inquérito da Sustentabilidade (Graça *et al*, 2019), conduzido em 2019 por investigadores do Instituto em Ciências Sociais e da Universidade de Lisboa com o apoio da Missão Continente<sup>14</sup>, a preocupação do consumo sustentável é visível, mesmo em alguns casos de classes sociais mais baixas, o que significa que os portugueses não se importam de pagar por consumir de forma mais consciente. Ora, comparativamente ao anterior Inquérito (Schmidt, Truninger, Guerra e Prista, 2016), Mónica Truninger, coordenadora científica do estudo, refere que a crise económica veio de uma maneira ou outra, suportar os avanços da sustentabilidade. Ou seja: face ao fraco poder económico, alguns consumidores passaram a ser prosumidores<sup>15</sup> – menores rendimentos implicam práticas sustentáveis quase por necessidade, como é o caso do exponencial uso da marmita para almoço em contexto de

---

<sup>13</sup> Ver Capítulo 2.3.2.

<sup>14</sup> A Missão Continente desenvolve parcerias com entidades que atuam na comunidade, oferecendo soluções com base nas diferentes necessidades, disponível em <https://missao.continente.pt/nossa-visao>

<sup>15</sup> Do inglês *prosumer*, este termo foi criado por Alvin Toffler na década de 80. Junção das palavras produtor e consumidor, ilustrativas de que o consumidor tem um papel ativo na criação de conteúdos, neste caso aplicada aos hábitos alimentares, em <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/prosumer>

trabalho que veio implicar mudanças para hábitos alimentares mais sustentáveis e saudáveis (Martins, 2019).

Assim, é possível subentender-se que o preço é sempre o fator mais relevante para os consumidores portugueses – em linha com outros países europeus (Oney, 2020), em detrimento da sustentabilidade, performance e reputação das marcas e organizações.

## **2.2. Reputação e gestão de risco em tempos de crise**

### **2.2.1. Reputação Corporativa**

De acordo com a Deloitte, no relatório *Global Risk Management Survey* (Hida, 2019), o risco reputacional ocupa o segundo lugar na grande lista de preocupações dos gestores de organizações. Na literatura atual, várias são as definições e formas de reputação corporativa, navegando por conceitos como identidade corporativa, imagem corporativa e risco de capitais – várias são, portanto, as áreas que aqui se poderiam abordar. Alguns autores, como Gotsi e Wilson (2001), referem mesmo que as definições são ambíguas e muitas vezes contraditórias. Contudo – e apesar do facto de a reputação corporativa ter levado vários académicos a teorizar sobre o tema (Barnett, Jermier e Lafferty, 2006) – a definição de Fombrun e Rindova (1996) parecer ser a que detém maior consenso. Os autores defendem que a reputação corporativa é um conjunto de iniciativas e ações de uma organização, que representam a capacidade de apresentar resultados positivos e valiosos para diferentes *stakeholders*, sejam eles internos ou externos. Isto significa que a reputação corporativa é uma forma de mediar e avaliar o relacionamento de uma organização com vários *stakeholders*, não só de um ponto de vista competitivo, mas também institucional. Traduzindo-se: se as coisas estiverem mal em termos de negócio, a reputação não será a melhor. Esta definição é, como Fombrun e Van Riel vieram a explicar no ano seguinte (1997), uma perspetiva com múltiplas considerações: económicas, estratégicas, sociológicas, contabilísticas e de marketing – reiterando a ideia de que o espectro é bastante amplo e passível de ser abordado de diferentes maneiras.

Se, por um lado, a reputação de uma organização leva o seu tempo a ser construída, por outro, rapidamente pode ser colocada em causa, levando a crises de reputação. Seguindo o raciocínio de Nassim Taleb em “O Cisne Negro – O Impacto do Altamente improvável”

(2011), situações pouco prováveis mas com alto impacto são cada vez mais corriqueiras no dia-a-dia organizacional, mas impossíveis de prever – como os cisnes negros. E se as organizações ignorarem estes animais, afogarão a sua imagem, credibilidade e reputação – esta última, considerada um legado das organizações para todos os seus *stakeholders* (Aranha, 2017). Num suplemento d'O Jornal Económico sobre seguros de riscos reputacionais, Margarida Lima Rego, professora da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, considera que tais danos são irreparáveis – a única opção é tentar minimizá-los (Norinha, 2019). Considerando todas estas anotações, o *branding* corporativo está, pois, presente no *state of mind*<sup>16</sup> dos consumidores: a marca enquanto representação simbólica daquilo que é o que faz, para e com os consumidores (Balmer, 2001).

Outro fator a ter em conta para o bom entendimento deste tema, tem a ver com a diferença entre ativos financeiros ou tangíveis e não-financeiros ou intangíveis – onde se insere a reputação corporativa. De acordo com o mesmo relatório da Deloitte (Hida, 2019), a preocupação das organizações em gerir os ativos intangíveis tem vindo a aumentar: praticamente todos os inquiridos consideraram as organizações bastante eficientes na gestão de ativos financeiros – os chamados tradicionais, como créditos, liquidez e operações em mercado – em contraponto com os não-financeiros, incluindo a reputação, resiliência do modelo de negócios, conduta e cultura corporativas e transparência no acesso de dados. Curiosamente, todos estes fatores em conjunto contribuem para a reputação corporativa das organizações, já que, conforme Chun (2005) corrobora, o conceito é tão abrangente que muitas vezes se confunde com os de imagem e identidade interna e externa. Como tal, torna-se necessário navegar sobre o que é a identidade de uma organização e como poderá ser transparente e verdadeira naquilo que comunica aos seus *stakeholders*:

### **2.2.1.1. Branding Corporativo**

Numa perspetiva de gestão fala-se de ativos financeiros e não-financeiros, mas para a sua boa gestão, a perspetiva organizacional em torno do *branding* corporativo é extremamente relevante. Isto porque não só de potencial económico vivem as organizações: a marca contruída à sua volta influencia não só a perceção de *stakeholders* internos e

---

<sup>16</sup> Representativo do humor de uma pessoa e o efeito que tem no seu pensamento e comportamento, de acordo com o dicionário Cambridge, em <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/state-of-mind>

externos, mas também a sua competitividade no mercado. Se “as marcas são a cara de uma estratégia de negócio” (Aaker e McLoughlin, 2015:274), o *branding* torna-se, pois, num complexo processo de gestão de marca, que Kotler e Keller (2016) definem como a ação de dotar quaisquer produtos e/ou serviços com o poder de uma marca.

A par de Fombrun e Van Riel (1997) e Chun (2005) acima abordados, a complexidade e multidisciplinaridade deste conceito tem vindo a ser retratada por diversos autores e corroborada com outros conceitos, como o de identidade, imagem, personalidade e reputação (Pillai, 2011). Clifton e Simmons consideram que as marcas são “o ativo mais importante e o mais sustentável de qualquer organização – seja uma empresa essencialmente de produtos, serviços ou com fins não lucrativos – e deveria ser o princípio organizador central subjacente a todas as decisões e todas as ações” (2005: 2). O *branding* corporativo torna-se, assim, a resposta a uma grande questão sobre desenvolvimento sustentado – como poderão as organizações continuar a operar sem que isso tenha um impacto social negativo na sua perceção (Ruão, 2005)? Já Einwiller e Will (2002), a este conceito acrescentam que o objetivo é o de criar uma imagem positiva para a sociedade e vantajosa para a organização e todos os seus *stakeholders*. Ries & Ries (2005) reforçam também este objetivo, alegando que a perceção dos *stakeholders* é mesmo a linha guia para um processo de criação, gestão e fortalecimento das marcas das organizações. Aaker (1996), por sua vez, fala na multiplicidade de conceitos e alicerça a sua construção em quatro perspetivas distintas: a marca como um serviço ou produto, onde a sua aplicação, qualidade e controlo são o mais relevante para os *stakeholders*; a marca humana – muito mais aproximada aos *stakeholders* devido à personificação das suas características; a marca como um símbolo, uma abordagem muito mais focada na herança, estatuto e poder visual; e, a marca como organização, onde o mais relevante é o que a empresa efetivamente é/ representa, ou seja, o foco está nos seus valores e identidade, em detrimento dos produtos ou serviços.

Assim, apesar de complexa a sua explicação, o *branding* corporativo trata-se – simplificadamente – de um processo de gestão e fortalecimento de uma marca aos olhos dos *stakeholders*. Até porque, à luz da competitividade dos mercados, as organizações procuram diferenciar-se dos seus pares através do fortalecimento de relações mais duradouras tanto interna, como externamente (Moingreon e Soemen, 2002). Para tal, numa perspetiva de atender às expectativas dos *stakeholders*, as organizações procuram ser transparentes e comunicar detalhadamente todas as suas ações ao longo de um ano financeiro – como é o

caso de relatórios de RSC e sustentabilidade (Morsing e Schults, 2006) – já que este reporte é cada vez mais exigido pelos consumidores (Buell e Kalkanci, 2021).

### **2.2.1.2. Reporting sustentável**

Ética, valores, visão: todas as organizações abordam estes conceitos, pelo menos na apresentação das suas missões. A par das normas internacionais, diretrizes muito necessárias para as organizações operarem de maneira sustentável, a transparência é também um fator essencial para a boa reputação das mesmas. Em Portugal, o reporte de informação sustentável passou primeiro por ser voluntário (García-Benau *et al*, 2012), sendo que a partir de 2014 – no âmbito da Estratégia Europa 2020<sup>17</sup> – foi aprovada no Parlamento Europeu a diretiva que veio obrigar as organizações, dependendo da sua atividade, dimensão ou número de colaboradores, a reportar dados sustentáveis (Neves, 2014). Como tal, existem alguns mecanismos que promovem este tipo de reporte – como é o caso da *Global Reporting Initiative*, GRI – que representa as “melhores práticas globais para o relato de diferentes impactos económicos, ambientais e sociais” (GRI, 2016). Através de um estudo da KPMG (2006), à época, já 67% das organizações em Portugal referiam este mecanismo como o modelo a seguir para tais reportes. Volvidos catorze anos, as organizações em Portugal continuam ainda a estar abaixo da média global no que toca a reporte sustentável – 72% vs. 77%, respetivamente (KPMG, 2020). Mas até que ponto as organizações nacionais valorizam, de facto, o reporte das atividades sustentáveis, e como é que isso poderá ser importante para os consumidores? Certo é que para 88% dos consumidores, as marcas deveriam ser mais honestas nos seus compromissos sustentáveis, revela um estudo da Havas Media Group, também com representação em Portugal (Meaningful Brands, 2019).

Assim, é fácil entender que o risco reputacional das organizações poderá ser facilmente influenciado por estas não corresponderem às expectativas dos consumidores quando se trata de sustentabilidade: apesar de alguns estudos referirem que o reporte de dados sustentáveis não tem necessariamente de estar relacionado com a performance sustentável de uma organização (Gnanaweera e Kunoni, 2018), outros revelam que a perceção dos consumidores quanto aos esforços das organizações em serem transparentes e socialmente

---

<sup>17</sup> A Estratégia Europa 2020 (2010-2020) veio substituir a Estratégia de Lisboa (2000-2010), promovendo um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, em [https://www.eapn.pt/iefp/docs/Estrategia\\_Europa\\_2020.pdf](https://www.eapn.pt/iefp/docs/Estrategia_Europa_2020.pdf)

responsáveis, é extremamente relevante para o fortalecimento da sua confiança e, por sua vez, no desenvolvimento das suas intenções de compra e no WOM<sup>18</sup> positivo (Kang e Hustvedt, 2013).

Com a perspectiva de melhorar e refletir sobre a reputação corporativa, surge também a Rep.Circle<sup>19</sup>, com o objetivo de “gerar conhecimento e sensibilizar os gestores portugueses para a vantagem competitiva que a reputação corporativa representa para as organizações (2019). Plataformas como a Rep.Circle vêm mostrar que a medição da reputação corporativa através de um reporte transparente com base em estratégias verdadeiras é mais importante que nunca – sobretudo na componente social das organizações, para a qual a Covid-19 veio sem dúvida alguma contribuir negativamente (Ikram, Zhang, Sroufe e Ferasso, 2020).

Por último, de acordo com a Deloitte (Hida, 2019), instituições financeiras deverão também adotar novas abordagens quando à gestão do risco de ativos não-financeiros. De certo modo, é o que as agências de *rating* extra-financeiro estudam atualmente: conhecidas por avaliarem as componentes ESG de uma organização – ambiental (*Environment*), social (*Social*) e governação (*Governance*) – através de uma classificação positiva ou negativa. Agências como estas<sup>20</sup> desempenham um papel muito importante em termos de modelos de avaliação mais robustos e precisos, de maneira a tornar mais credíveis os esforços das organizações, onde a análise de critérios ambientais, sociais e de governação é privilegiada em detrimento da dimensão económica (Escrig-Olmedo *et al*, 2019; Saadaoui e Soobaroyen, 2018).

Assim, para manter um equilíbrio entre a informação que é partilhada publicamente e as expectativas dos *stakeholders*, as organizações recorrem a auditoria ou outros parceiros externos para cimentar a sua credibilidade e fundamentar os seus relatórios de sustentabilidade ou RSC, provado serem muito importantes de um ponto de vista comercial, conforme supracitado por Kang e Hustvedt (2013).

---

<sup>18</sup> WOM significa *word-of-mouth*, ilustrativo da comunicação informal de indivíduos, em nada relacionados com determinada organização, sobre os produtos ou serviços da mesma (Williams e Buttle, 2011).

<sup>19</sup> O Rep.Circle é um centro de conhecimento criado e promovido pela Lift Consulting, inteiramente dedicado à reputação corporativa. Disponível em <https://repcircle.com>

<sup>20</sup> Como é o caso da Sustainalytics, VG, ISS-Oekom, MSCI, etc.

### 2.2.2. Gestão de risco reputacional em tempos de crise

Em prol de uma positiva reputação corporativa – um dos ativos mais importantes para quaisquer organizações (Menezes, 2011) – a gestão de risco reputacional é cada vez mais uma preocupação para estas, que devem considerar a interação de múltiplos *stakeholders* na construção discursiva da sua imagem e reputação (Gunnarsson, 2009). E é ainda especialmente crucial durante uma crise que possa induzir reações negativas nos *stakeholders* e cidadãos – como é o caso da Covid-19 (Christensen e Læg Reid, 2020). De acordo com a *Reputation Management* (2021), existem vários tipos de riscos para os quais as organizações deverão estar preparadas, incluindo acontecimentos adversos externos, práticas no local de trabalho, falhas de retenção de dados, problemas com produtos ou serviços, fraude fiscal e reputação do CEO<sup>21</sup>, por exemplo. Uma parte substancial da literatura nesta área centra-se, na verdade, nas organizações *per se* – ou seja, todos os eventos externos indesejados são percebidos como ameaças à sua existência, ignorando o poder da opinião pública, cujo poder enquanto mediadora de reputação muitas vezes não é contemplado (Holmgreen, 2015). Com tudo isto, coloca-se em evidência a intrínseca e inevitável relação entre as organizações, as suas atividades e os seus *stakeholders* (Kent, 2010), traduzindo-se, em última instância, numa desmensurada proliferação da opinião pública na comunicação social (Van der Meer *et al*, 2014), afetando assim a sua reputação. Isto porque a maior parte da informação que os *stakeholders* recolhem sobre uma organização deve-se à comunicação social, um instrumento muito importante para a reputação corporativa (Carroll, 2004).

Prevenir é, portanto, o melhor remédio: muitos eventos que no passado ocorreram, poderiam ter sido remediados – ou até nem terem acontecido – se as organizações colocassem em prática uma forte gestão da sua reputação, através da comunicação institucional ou corporativa (Prado, 2017; Dowling, 2002). Esta afirmação vem corroborar a de Coombs (2009: 99), que fala no poder da persuasão:

*“Uma crise pode ser vista como a perceção de um evento que ameaça expectativas importantes dos stakeholders e pode impactar o desempenho da organização. As crises são amplamente baseadas em perceções. Se os stakeholders acreditam que há uma crise, a organização está em crise, a menos que os consiga persuadir de que não está. Uma crise viola as expectativas; uma organização fez algo que as partes interessadas consideram impróprio (2009: 99, tradução livre).”*

---

<sup>21</sup> CEO – *Chief Executive Officer* é o termo em inglês para designar diretor executivo de qualquer organização.

Esta definição traz à luz a importância opinião pública, mais até que o próprio mal que determinado evento possa fazer a uma organização – revelando que os *stakeholders*, em última instância, são quem determina a hipotética existência de uma crise. Ainda de acordo com Coombs e Holladay (2007), quando se verifica que a organização é inteiramente responsável pela crise, há uma influência ainda pior na percepção dos *stakeholders* – que os autores comparam ao sentimento de raiva – no WOM, na sua opinião e nas suas intenções de compra de produtos ou serviços.

Torna-se, contudo, pertinente perceber como se poderão evitar riscos reputacionais. Por diversas vezes, organizações em crise não colocam em prática as estratégias de resposta mais adequadas, preferindo as que evitam perdas a curto-prazo sobre as que oferecem ganhos num período temporal maior (Clayes e Coombs, 2020); outras, esquecem-se de internamente formular as respostas certas e sinceras para promover uma ação conjunta e credível, para depois as comunicar para o público em geral (Boin e Bynander, 2015); a rapidez é um fator imperdoável para organizações, que muitas vezes por pressão e incerteza de como gerir a crise, não a conseguem mitigar ou resolver a tempo oportuno (Ansell, Boin e Keller, 2010) – proatividade em contexto pandémico é chave (Victorino, 2020); há ainda algumas organizações que preparam estratégias e respostas muito defensivas, quando está provado que ao serem honestas, assumir o erro e pedir desculpa as torna mais éticas e transparentes junto do olhar do público em geral (Lyon e Cameron, 2004); por fim, nem todas as organizações conseguem antever os cenários possíveis que possam ocorrer de uma crise, resultando numa inefetiva estratégia de resposta junto dos *media*; seja ela a de informar o público em geral; de simpatia para com o público; de compensar alguma coisa ou alguém; ou de simplesmente pedir desculpa pelo sucedido (Kiambi e Shafter, 2015).

Para esta presente investigação, na era da pandemia por Covid-19, os dados acima são ainda mais relevantes quando corroborados com estudos que demonstram que tanto a pressão que os *stakeholders* exercem quer a nível organizacional, quer a nível externo, na adoção de medidas mais sustentáveis influencia positivamente a reputação das organizações e sua performance ambiental, traduzindo-se igualmente numa positiva performance financeira (Baah *et al*, 2021; Baah, Jin e Tang, 2020; Aderibigbe e Fragouli, 2020). Outro estudo no âmbito da Covid-19 e o seu impacto na sustentabilidade vem também corroborar estas afirmações, mostrando que o forte compromisso com RSC e desenvolvimento sustentável contribuem para a superação de períodos de crise económica, confirmando terem igualmente um impacto positivo em contexto de pandemia (Mattera, Soto Gonzales, Ruiz-Morales e Gava, 2021). Assim, de acordo com a linha de raciocínio de Coombs (2009) e

correlacionando-a com todos estes estudos recentes, é possível entender-se que o desenvolvimento sustentável corporativo tem um impacto positivo na opinião dos *stakeholders*, traduzindo-se numa positiva reputação corporativa positiva.

Por último, em contexto de pandemia há ainda outros aspetos emocionais a ter em conta (Waeraas and Byrkjeflot, 2012). Especialmente durante crises graves e inevitáveis, a principal prioridade de uma organização deve ser a de atender às necessidades físicas e psicológicas do público em geral, em detrimento do bem-estar corporativo (Coombs, 2007) – em linha com a teoria de Park (2017), que defende ser muito importante por dar a sensação de que as organizações priorizam a segurança do público e de eventuais vítimas.

Assim, diversos são os aspetos a ter em conta numa efetiva estratégia de gestão de reputação em tempos de crise – se por um lado, a proatividade é mais importante que nunca, as organizações deverão agora atender muito mais às necessidades dos *stakeholders*, sociedade e meio-ambiente, para que possam minimizar ou mitigar determinados riscos. Nunca colocando de parte, claro, a RSC e ações de desenvolvimento sustentável, vistos como pilares indispensáveis para a superação de crises.

### **2.2.3. Green Washing – do conceito à prática**

A ideia de uma organização ter na sua génese uma visão completamente sustentável incorporada em todas as suas áreas de negócio é bastante atrativa de um ponto de vista comercial (Furlow, 2010). Por um lado, as expectativas dos *stakeholders* (Graça *et al*, 2019) em relação à promessa sustentável são cada vez mais evidentes e, por outro, as pressões regulatórias e exigências governamentais aumentam a cada dia que passa, obrigando as organizações a terem hábitos mais sustentáveis (Durugbo e Amankwah-Amoah, 2019; Freitas Netto *et al*, 2020). Por tudo isto, e ainda de acordo com Furlow (2010), o chamado marketing verde – utilizado pelas organizações para promover serviços, ações ou produtos sustentáveis – encontrou agora um novo *momentum*, muitas vezes vago e sem fundamentos ou até falso, na tentativa de atrair consumidores mais conscientes. Ao fazerem-no, as organizações procuram encontrar vantagens competitivas e expandir a sua carteira de clientes – significa isto tirarem proveito económico ao defraudar os *stakeholders* através de mentiras, que colocam em causa a sua transparência e o positivo esforço daquelas organizações que de facto tentam ser mais sustentáveis (Szabo e Webster, 2020). Pretendem

transparecer uma postura *eco-friendly*<sup>22</sup> e bastante preocupada com a sociedade, para alcançar uma melhor percepção no mercado e aumentar as vendas (Nylasy, Gangadharbatla e Paladino, 2013).

Assim nasce o termo *greenwashing*. Surgido inicialmente no fim da década de 80 na revista de ciência e tecnologia *New Scientist* (1989), é uma alusão ao branqueamento de capitais (*whitewash*), recorrendo à cor verde (*green*) como referência à natureza e ao ambiente. Refere-se ao “branqueamento” que as organizações fazem quando comunicam ações sustentáveis sem fundamento. É precisamente essa a definição de Furlow: “*greenwashing* é a disseminação de informações falsas ou incompletas de uma organização que procura apresentar uma imagem pública ambientalmente responsável” (2010: 1, tradução livre). Já para Delmas e Burbano, *greenwashing* é a “interseção de dois comportamentos das organizações: fraca performance ambiental e comunicação positiva em relação a essa mesma performance ambiental” (2011: 65, tradução livre). Mas nem toda a literatura é clara em relação a este fenómeno: enquanto que acima se fala na proliferação de mensagens pouco verdadeiras, outros autores referem que *greenwashing* pode também ser a sugestão da sustentabilidade por imposição de imagens da natureza, espécies animais em vias de extinção, energias renováveis e cores que se relacionem com o tema, como verde ou azul (Parguel, Benoit-Moreau e Russell, 2015). Adicionalmente, Lyon e Maxwell (2011), assumem, para além da componente ambiental, uma forte componente social presente no *greenwashing*. Trata-se, portanto, de um conceito amplo que vai de encontro à definição da pirâmide de RSC de Carroll (1979), em que não só a preocupação com o ambiente é tida em conta, mas também preocupações éticas, legais e sociais. Em suma, pode-se afirmar que o *greenwashing* é um espelho que identifica a má performance ambiental e social de uma organização, mesmo estando esta a omitir esse facto.

Entenda-se então a dimensão do *greenwashing*: já em 2010, um estudo de uma empresa de marketing norte-americana referia que 95% dos produtos aclamados “verdes”<sup>23</sup> destinados ao grande consumo, eram, de uma maneira ou outra, enganadores (TerraChoice, 2010). Em 2021, volvidos mais de 10 anos e apesar de todos os esforços levados a cabo por pressões de regulação, a Comissão Europeia e várias autoridades do consumidor conduziram um estudo online sobre as promessas de sustentabilidade de vários produtos em *websites* (*Screening of*

---

<sup>22</sup> Anglicismo que representa uma postura socialmente responsável. *Eco-friendly* refere-se a produtos ou serviços concebidos com o mínimo de impacto possível no ambiente e na sociedade, em <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/eco-friendly>

<sup>23</sup> Por produtos verdes entenda-se artigos *eco-friendly*.

*websites*, 2021). Os resultados são claros: em mais de metade dos casos, o comercializador não forneceu informações suficientes para os consumidores avaliarem a credibilidade da promessa; em 37% dos casos, a alegação incluía afirmações vagas e gerais, como “consciente”, “*eco-friendly*”, “sustentável”, que visavam transmitir aos consumidores a impressão não comprovada de que o produto não teria impacto negativo no ambiente; e em 59% dos casos, o comercializador não forneceu fundamentos de acesso fácil para apoiar tais alegações. Trata-se pois, de uma prática desleal muito utilizada pelas organizações atualmente.

O grande problema é que o *greenwashing* para além de afetar a reputação de uma organização e a sua rentabilidade, resulta igualmente num crime contra a ética (Szabo e Webster, 2020) que por último afeta a opinião dos consumidores. Como estes desenvolvem consciência em relação a produtos verdes de acordo com as suas próprias experiências ou informações recebidas de outras fontes – como é o caso da comunicação social ou WOM – muitas vezes não os adquirem alegando que são apenas uma tendência de marketing (Coskun *et al*, 2016). Em última instância, esta sensação de falsidade e mentira, pode traduzir-se também na redução de práticas sustentáveis (Hervani, Helms e Sarkis, 2005).

Para rematar, segue-se um exemplo recente de *greenwashing* à escala mundial: em 2015, a alemã Volkswagen – fabricante de veículos automóveis – chocou o mundo inteiro com o caso *Dieseldgate*<sup>24</sup>, ao confessar que instalou em modelos de automóveis um dispositivo que manipulava dados de emissões poluentes, de maneira a estar de acordo com as regras mundiais em matéria de ar limpo. Para além de ter afetado a circulação de mais de 11 milhões de veículos, a Volkswagen incorreu em crimes graves que influenciaram negativamente a sua reputação e a intenção de compra dos consumidores (Jung e Sharon, 2019).

Ora, torna-se imperativo que as organizações adquiram consciência do que fazem, para que não causem insatisfação nos consumidores, para que não percam a sua credibilidade junto dos mercados e, acima de tudo, para que não afetem a lealdade dos seus *stakeholders* (Lewandowska, Witczak e Kurczewski, 2017). Assim, é importante que as organizações sustentem com credibilidade as suas alegações (Hoedeman, 2002), indo ao encontro da importância do reporte sustentável<sup>25</sup>, já que os consumidores apreciam a honestidade das marcas e respetivas organizações (Meaningful Brands, 2019), fundamental para a sua boa reputação (Balmer, 2001).

---

<sup>24</sup> Alusão ao caso *Watergate*, mas adaptado à problemática automóvel.

<sup>25</sup> Ver subcapítulo 2.2.1.2

## 2.3. Implicações da pandemia por Covid-19 para as organizações em Portugal

### 2.3.1. Impacto socioeconómico

Pela primeira vez em democracia, Portugal entrou em 2020 com um saldo orçamental positivo. Significa isto que o país registou um excedente orçamental de 0,2% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2019 – uma positiva diferença entre a receita e a despesa pública (Varzim, 2020). Contudo, a Covid-19 impôs-se e os impactos macroeconómicos no país foram – e ainda são – de larga escala. De acordo com um relatório elaborado em parceria entre a Organização Internacional do Trabalho e o ISCTE-IUL (Mamede, Pereira e Simões, 2020) sobre o impacto da Pandemia na economia e no mercado de trabalho, afirma-se que a par da recuperação económica – que será muito longa – o PIB só voltará a atingir o nível pré Covid-19 depois de 2022. Ainda se considerou que esta positiva – porém frágil – robustez financeira pudesse amortecer os impactos da Covid-19 no sistema financeiro português, mas o choque para a economia foi muito superior a qualquer outro durante a última grande crise, anuncia o Financial Times sobre Portugal (Wise, 2020). O periódico enumera ainda que, antes do momento pandémico o desemprego estava em níveis mais baixos que em 2014, provavelmente dada a dependência do setor do turismo hoteleiro, agora completamente vulnerável e praticamente inexistente. Na mesma linha de raciocínio, é precisamente essa a reflexão que quatro investigadores da Universidade Católica (Silva, Kouhen, Gaspar e Leitão, 2020) fazem sobre a economia portuguesa em tempos de crise: Covid-19 coloca em risco entre 17% a 31% do emprego no setor privado da economia portuguesa<sup>26</sup>:

“setores que pararam ou quase pararam por razões de saúde pública (setores altamente sensíveis), incluindo restaurantes e bares, alojamento, viagens e transporte, serviços pessoais, entretenimento e lazer, comércio grossista e retalhista sensível e indústrias transformadoras sensíveis, representam cerca de 20% quer do emprego estruturado quer da massa salarial do setor privado em Portugal que corresponde a 3,9% do PIB.”

Ainda de acordo com os autores, estes números podem traduzir-se na perda de 17% a 31% dos empregos criados até então no setor privado português, o que coloca notoriamente em causa não só a força de trabalho, mas também a saúde financeira das empresas, muitas delas de pequena e média dimensão (PMEs). A Moody's – agência de notação financeira norte

---

<sup>26</sup> Disponível em <https://clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/covid-19-coloca-em-risco-entre-17-31-do-emprego-no-setor-privado-da-economia-portuguesa>

americana, conhecida por ter considerado durante vários anos o investimento na dívida soberana portuguesa como lixo – refere que a situação económica portuguesa é muito semelhante à de Grécia ou Itália: as PME's orçam uma parte considerável do PIB e do emprego, mas por terem “almofadas financeiras” mais baixas – resultado de volumes de negócios menores – não são suficientes para manter um balanço positivo das suas operações financeiras, corroborando com os dados acima descritos (Villa e Lemay, 2020). Em todo o caso, e mesmo tendo outras agências retirado a perspetiva positiva para a dívida portuguesa, como a Fitch e a Standard & Poor's, a Moody's é a única a mantê-la, referindo que “Portugal é bastante bom a absorver fundos” (Abreu, 2021).

Cedo Portugal tomou medidas quando a 18 de março de 2020, através do Decreto do Presidente da República, foi imposto estado de emergência e confinamento obrigatório<sup>27</sup>. A rápida ação governamental na gestão da pandemia recebeu rasgados elogios internacionais, mas veio também agudizar a já vulnerável situação laboral em Portugal. De acordo com um estudo sobre os efeitos da Covid-19 no (des)emprego no país (Almeida e Santos, 2020), o impacto no mercado de trabalho é muito assimétrico, dependente das regiões geográficas, setores de atividade, grupos etários e natureza dos vínculos laborais. Revela ainda que as regiões mais turísticas e com forte dependência do exterior são as mais atingidas, sendo que jovens e mulheres com relações de trabalho instáveis e em situação de trabalho temporário são particularmente vulneráveis. Esta última situação poder-se-á verificar através de dados estatísticos do Instituto Nacional de Estatística (INE) e do PORDATA (2021), que indicam precisamente que o desemprego em 2020 e 2021 – refletindo, note-se, também todos os outros anos do século 21 – tem maior taxa de incidência no sexo feminino e no grupo etário de menores de 25 anos.

A par do desemprego, o endividamento português também ocupa um lugar no pódio do impacto socioeconómico. De acordo com dados do Banco de Portugal – Bpstat (2021), note-se: a) o endividamento das empresas cresceu face a 2019, particularmente nos setores mais ligados ao turismo – comércio, alojamento e restauração; b) apesar do número de empréstimos a particulares em incumprimento ter diminuído face ao ano anterior, o endividamento cresceu; c) comparada com fevereiro de 2020, a dívida pública em dezembro

---

<sup>27</sup> <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=decreto-do-governo-que-regulamenta-o-estado-de-emergencia->

do mesmo ano aumentou 15,1 mil milhões de euros<sup>28</sup>; d) em 2020, o montante total de empréstimos ao setor não financeiro<sup>29</sup> cresceu face ao ano anterior. Com tudo isto, Portugal termina 2020 com agravamento do endividamento da economia portuguesa, não tendo, contudo, sido tão alto como o máximo histórico de 2013 (Nunes, 2021).

Após a primeira vaga, o verão de 2021 trouxe ânimo a uma nova normalidade, mas com esta novos casos vieram a tornar-se na segunda ronda de infeções. Baltazar Nunes, epidemiologista do Instituto Ricardo Jorge, revelou que o seu pico foi no fim de novembro, confirmando também que o índice de transmissibilidade à data, conhecido por  $R_t$ <sup>30</sup>, estava abaixo de 1% - significando isto que cada pessoa infetada contagiaria, em média, menos de uma pessoa (Lourenço, 2020). Tal notícia foi animadora para o enfraquecido tecido empresarial português, e foi até dada a oportunidade de se passar um natal com maior liberdade.

Segue-se 2021 e com ele a esperança de um ano melhor. O país entrou definitivamente com o pé esquerdo e a 15 de janeiro foi renovado o Estado de Emergência decretado pelo Presidente da República. Começava assim a terceira vaga. Com esta, veio o dever geral de recolhimento obrigatório, a obrigatoriedade da adoção do regime de teletrabalho e o encerramento de um conjunto de estabelecimentos e instalações, bem como a suspensão da maior parte das atividades de comércio a retalho e de prestação de serviços (Governo de Portugal – República Portuguesa, 2021). Sem grande estímulo ao investimento empresarial e muito focado em preocupações sociais surgiu também o Orçamento de Estado (OE) de 2021, “na tentativa de potenciar um rendimento mínimo para a maioria das famílias portuguesas, criando um conjunto de mecanismos que possibilitem que, mesmo os desempregados ou quem ficou sem qualquer tipo de apoio, tenham um rendimento mínimo disponível”, referiu Rosa Areias, *Tax Lead Partner* da PwC<sup>31</sup> (Silva, 2021). Tendo como objetivo reconhecer tendências e minorar o impacto da Covid-19 no tecido empresarial português, o INE e o Banco de Portugal lançaram um inquérito – Rápido e Excecional às

---

<sup>28</sup> Fatia considerável, comparando este montante ao previsto na Proposta de Lei e Relatório do Orçamento do Estado para 2021, com estimativa de despesa total de 100,755 milhões de euros. Disponível em <https://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c324679595842774f6a63334e7a637664326c756157357059326c6864476c3259584d7657456c574c33526c6548527663793977634777324d533159535659744d5455756347526d&fich=ppl61-XIV-15.pdf&Inline=true>

<sup>29</sup> Entenda-se empresas, particulares e administrações públicas.

<sup>30</sup> Indicador que define o grau de transmissibilidade de infeção do novo coronavírus, disponível em <https://www.sns.gov.pt/noticias/2020/05/20/covid-19-estabilidade-do-indicador-rt/>

<sup>31</sup> Empresa de consultoria, auditoria e fiscalidade.

Empresas (2021) – que é revelador de grandes problemas de liquidez. Em fevereiro de 2021, 62% das empresas inquiridas registaram uma grande redução do seu volume de negócios face ao período homólogo, traduzindo-se naturalmente numa corrida às medidas de apoio governamentais. O inquérito relata ainda que na ausência dessas medidas tão importantes – e previstas no OE de 2021 acima referido – 10% das empresas não se encontrariam abertas e para 25% das respondentes, apenas provavelmente manteriam qualquer tipo de atividade.

Com o fim de 2021 veio a instabilidade política e a incerteza de um panorama económico mais favorável para os cidadãos portugueses: no dia 5 de Dezembro de 2021 foi oficialmente decretada pelo Presidente da República a dissolução da Assembleia da República, a oitava desde o 25 de Abril de 1974 (Évora, 2021). Sem um Orçamento de Estado para 2022, nos termos da Constituição passou a existir um Governo de legitimidade limitada, e um Parlamento composto pela Comissão Permanente da Assembleia da República<sup>32</sup>, numa altura em que a execução das verbas do PRR – Plano de Recuperação e Resiliência – também popularmente conhecido como a ‘bazuca europeia’, é da máxima importância para o contexto económico português, sobretudo em duas das suas dimensões estruturantes: a resiliência financeira e a transição climática. Contudo, garantido pelo Ministro do Planeamento à época, Nelson de Souza, nenhuma das metas do PRR para o primeiro trimestre depende da validação do Parlamento (Almeida, 2021).

No novo ano, com o Partido Socialista de poder e convicções renovadas, através da maioria absoluta conquistada nas eleições legislativas de 30 de janeiro de 2022, adiciona-se uma nova variante à equação: a invasão da Ucrânia pela Rússia. De acordo com a Agência Lusa (2022), o Conselho das Finanças Públicas (CFP) volta atrás nas anteriores previsões de crescimento do PIB português, estabelecendo um cenário de ainda maior incerteza, inflação e contração económica, em parte devido ao aumento dos preços dos bens energéticos e outros produtos, como os cereais e matérias-primas.

---

<sup>32</sup> Compreenda-se, composta pelo presidente e vice-presidentes da Assembleia da República, bem como por deputados eleitos por todos os partidos constituintes, de acordo com a representatividade parlamentar. Disponível no website da Euronews em <https://pt.euronews.com/2021/12/05/marcelo-formaliza-dissolucao-do-parlamento>

### 2.3.2. Alterações nos hábitos de consumo

Mais do que as notórias alterações do dia-a-dia que a Covid-19 trouxe aos portugueses, é necessário começar-se pelo talvez mais relevante: o impacto psicológico da pandemia. Logo no início do primeiro confinamento, um estudo conduzido em Portugal com mais de 10 000 cidadãos revelou que o impacto psicológico imediato em quase metade dos inquiridos foi considerado entre moderado a severo (Paulino *et al*, 2020). Significa isto que cedo os portugueses se sentiram impactados psicologicamente pela Covid-19. O estudo afirmou ainda que especial atenção deveria ser tomada sobretudo na presença de outros fatores de risco, como ser-se do sexo feminino, desempregado, ou com um nível de educação mais baixo. Curiosamente, e conforme estatísticas do INE e do PORDATA<sup>33</sup> (2021) acima descritas, o desemprego nos últimos dois anos tem maior taxa de incidência no sexo feminino e no grupo etário de menores de 25 anos.

Estes dados poderão ser correlacionados com outros temas não menos importantes: a consciência ambiental, o consumo sustentável e a responsabilidade social. Veja-se: um estudo com incidência em Portugal e no Brasil sobre estes mesmos indicadores (Severo, de Guimarães e Dellarmin, 2021) revela que a Covid-19, a par de um grave problema de saúde pública, é também um fenómeno social que promove restrições de mobilidade, distância física e restrições económicas (de Bruin *et al*, 2020), contribuindo assim para o surgimento de perturbações do foro psicológico como doenças mentais, ansiedade e ataques de pânico (Blake *et al*, 2020). É, pois, notório que a Covid-19 veio afetar em grande escala a saúde mental dos consumidores. Conforme o estudo ainda sugere, nem tudo serão más notícias: a situação pandémica acelerou igualmente um crescimento favorável da consciência ambiental e do consumo sustentável. Em parte, este fenómeno poderá ser explicado pela crescente preocupação com as questões socioambientais e o consumo de produtos ambientalmente sustentáveis, corroborando a lógica de Cohen (2020), que vem afirmar que a Covid-19 é uma oportunidade para alterar estilos de vida baseados num sistema capitalista e consumista. Cohen declara que o distanciamento social veio reforçar um compromisso com hábitos de consumo individualizados que contribuem na transição para um consumo mais sustentável – continuando assim aberto o caminho para o conceito de prosumidor<sup>34</sup> – e para a redução da

---

<sup>33</sup> Ver subcapítulo 2.3.1 – Impacto socioeconómico.

<sup>34</sup> Ver subcapítulo 2.1.3 – Consumo Consciente antes da Covid-19.

emissão de gases com efeito de estufa. Em Portugal, no primeiro confinamento, houve uma redução de quase 80% da mobilidade dos portugueses devido às políticas de distanciamento social e teletrabalho implementadas pelas autoridades de saúde pública (Peixoto *et al*, 2020).

Convém ainda referir que a obrigação de confinamento geral trouxe um aumento no consumo de proximidade, muitas vezes levando os consumidores a privilegiarem estabelecimentos de comércio local. E é mesmo uma crença portuguesa acreditar-se que assim se contribui para o meio ambiente, para a criação de empregos e garantir a rastreabilidade e qualidade de produtos: de acordo com o Barómetro Europeu Consumo 2020 d'O Observador - Cetelem<sup>35</sup> sobre os hábitos de consumo na UE, Portugal é dos países em que a percentagem é mais elevada nos fatores acima descritos (2020). Assim, estas novas características individuais ou contextuais parecem ser basilares no comportamento dos portugueses, em muito influenciado pelo distanciamento social e restrições económicas. Em todo o caso, este fenómeno não é exclusivo da Covid-19, já que outros autores – como Quelch e Jocz (2009), afirmam que em períodos de recessão, os consumidores tendencialmente alteram os seus hábitos de consumo de maneira a estabelecerem prioridades, consciencializarem-se sobre poupança e redefinirem o que devem valorizar. No caso específico de Portugal, outro estudo vem referir precisamente o mesmo: em épocas de recessão, os consumidores procuram equilíbrio económico, adotando e assumindo novos comportamentos que lhes permitam acomodar todos os seus gastos, o que também se traduz em aumento da responsabilidade social (Sarmiento, Marques e Galan, 2019).

Corroborando a presunção acima, de acordo com uma conferência da Ipsos sobre estratégias de comunicação e comportamento dos consumidores (Demar, Murphy e Franke, 2020), passou a existir uma espécie de novo processo de decisão de compra, que em tudo é adaptável. Quer isto dizer que mesmo com marcas *top of mind*<sup>36</sup> à sua disposição, os consumidores têm agora maior consideração sobre fatores como o valor, a utilidade, a necessidade ou a funcionalidade de um determinado produto ou serviço.

Assiste-se igualmente a uma sociedade contemporânea cada vez mais dependente de um contexto cultural e vivendo um período de instrumentalidade proporcionado pelos *media* (Ilharco, 2015). Com o dever cívico de confinamento geral, o encerramento de vários

---

<sup>35</sup> Centro de estudos sobre consumo e comércio mundial, realizados pela área de negócios de crédito ao consumo do Grupo BNP Paribas (BNP Paribas Personal Finance). Presente em Portugal desde 1993, este serviço é conhecido como Cetelem.

<sup>36</sup> Termo utilizado em marketing para as marcas que são mais reconhecidas entre os consumidores.

serviços, e com medidas mais restritivas no controlo da pandemia, os consumidores permanecem muito mais tempo em casa e, portanto, são também mais competentes num mundo digital que veio assumir um papel facilitador no seu dia-a-dia (Rebelo, 2020). O inquérito “Observatório de Tendências” (2020) realizado pela Ageas Portugal<sup>37</sup> e a Eurogroup Consulting Portugal<sup>38</sup>, realçou que o comércio *online* teve um crescimento estimado entre 150% e 170% – face ao período homólogo pré-pandemia – e embora esta tendência tenha vindo para ficar, verificou igualmente que quanto maior o rendimento de um consumidor, menores as alterações nos seus hábitos de consumo. Novamente, a par destes dados, uma curiosidade: quem mais alterou os hábitos de consumo foram consumidores do sexo feminino e menores de 25 anos<sup>39</sup>. Em suma, pode-se afirmar que o distanciamento social veio cimentar um novo processo de decisão de compra, em que o mais relevante não é a marca do produto ou serviço, mas sim a sua função. Este processo, alicerçado em formatos digitais e muito influenciado pelas restrições económicas vem mostrar que, se por um lado os consumidores com maior poder económico pouco alteraram o seu comportamento, as classes sociais com rendimentos menores, face aos momentos incertos da pandemia, viram-se forçadas a adaptar os seus hábitos de consumo.

Contudo, um relatório da REDUNIQ Insights<sup>40</sup> (2021) vem afirmar que o comportamento dos consumidores no 2º confinamento geral é, de longe, muito diferente do 2º trimestre de 2020: acabaram-se as corridas ao supermercado e ao papel higiénico, bem como a parafernália vivida em farmácias e lojas de tecnologia. É, pois, revelador de uma sociedade mais conhecedora da Covid-19 e mais habituada a viver nas suas contingências. O 2º confinamento veio igualmente trazer uma diversificação de canais de consumo muito consolidada, que cria um equilíbrio não só mais saudável entre os formatos físicos e digitais de consumo, como também mais tranquilidade para os consumidores.

Não obstante, estas diferenças comportamentais poderão ser reveladoras de algo muito mais profundo: avizinhar-se-ão os loucos anos 20 de novo? Historicamente, após uma recessão económica ou situações de tensão – como guerras ou pandemias – há dois fatores

---

<sup>37</sup> O Grupo Ageas Portugal é um dos líderes no *ranking* segurador português. Disponível em <https://www.grupoageas.pt/sobre-o-grupo-ageas/quem-somos>

<sup>38</sup> Organização independente de consultoria de gestão. Disponível em <https://www.eurogroupconsulting.pt/index.php/historia/>

<sup>39</sup> De acordo com o INE e o PORDATA, são os grupos etários onde há menor taxa de empregabilidade em Portugal.

<sup>40</sup> Solução de conhecimento que pretende disponibilizar informação analítica com base em informação do retalho nacional, suportando empresas na geração de insights na tomada de decisões de desenvolvimento de negócio. Disponível em <https://www.reduniq.pt/reduniq-insights/>

que passam a fazer parte da equação do comportamento dos consumidores: o consumo mais ético e a busca por experiências diferentes (Flatters e Willmott, 2009). Mesmo que períodos conturbados e recessões económicas difiram em causas e durações, o estudo de Flatters e Willmott assenta em momentos prósperos de pré-recessão e correlaciona-os com tendências atuais. Há 10 anos já se anteveria que o consumo ético viria a disparar – o que se tem vindo a confirmar neste subcapítulo – mas a busca e acumulação de experiências distintas adensa a curiosidade sobre o que motiva os consumidores a terem este comportamento. E mesmo que outros autores contradigam este fenómeno, como é o caso de Higgins (2021) que apresenta uma visão macroeconómica pouco positiva do pós-pandemia envolta em contrações económicas, não se coloca de parte que uma possível euforia coletiva suceda este período conturbado. Certo é que Flatters e Willmott apresentam uma visão bastante atual dessa hipotética pré-euforia: em jeitos de celebração, o desejo de acumular experiências para além de bens materiais – principalmente lazer, vivências extremas e experiências que conectem as pessoas à natureza e à sustentabilidade – continuará a crescer. Christakis, médico, sociólogo e investigador na Universidade de Yale, corrobora esse crescente no livro “A Flecha de Apolo: O impacto profundo e duradouro da Covid-19 no nosso modo de vida” (2021). “*As pessoas celebrarão o fim da pandemia. (...) Haverá milhares de formas de gastar o dinheiro. Vamos sair de casa e vamos fazer coisas. Vamos estar na rua todos os dias, vamos gastar dinheiro. Vamos estar tão aliviados por a pandemia ter passado... Isso é o que tipicamente acontece depois das pestes.*”, refere o autor numa entrevista à TSF Rádio Notícias (Vasconcelos, 2021). O *The Economist*<sup>41</sup> (2021) relata que historicamente, nos pós-pandemia a sociedade tende a gastar mais, tomar mais riscos e exigir mais dos políticos – contudo, afirma que as desigualdades são também mais acentuadas entre as classes sociais.

É ainda cedo para se perceber quando – e se – essas celebrações acontecerão, mas é seguro afirmar que o comportamento dos consumidores em muito se alterou, visível não apenas espelhando períodos pré-pandemia, mas também no decorrer da mesma. Face ao primeiro confinamento, de acordo com um estudo da Kantar sobre a alteração de modelos comportamentais em 2021 *versus* 2020 (2021), os portugueses estão tendencialmente mais presentes em lojas e os hábitos de consumo tendem a normalizar-se. As compras de serviços e produtos *online* vieram cimentaram a sua presença, bem como as de proximidade, o que é revelador ainda de uma incerteza e medo em relação ao vírus. Em todo o caso, o consumo é

---

<sup>41</sup> Um dos mais conhecidos jornais em Inglaterra. Disponível em: <https://www.economist.com/news/2020/06/19/frequently-asked-questions>

menor, mais regular e privilegia ou a produção nacional ou marcas de produtos mais baratos (conhecidas como MDD<sup>42</sup>) – mas sempre com a preocupação em racionalizar o orçamento. A par destas tendências, os hábitos de consumo individualizados estão também a contribuir na transição para um consumo mais sustentável, propício a alterar estilos de vida baseados num sistema capitalista e consumista.

Quando as alterações nos hábitos de consumo pareciam estar a normalizar-se, a guerra entre a Rússia e a Ucrânia veio igualmente trazer alguma instabilidade aos portugueses, que se preparavam para um período de maior leveza. A recessão económica, a preocupação em poupar e os efeitos psicológicos – nomeadamente através da ansiedade gerada pelos média – são apenas alguns dos impactos avançados pela Deco (Nunes e Costa, 2022).

### **2.3.3. Comunicação e RSC em tempos de pandemia**

Vários são os estudos, relatórios e ensaios de boas práticas e melhores dicas que explicam como as marcas se deverão comportar em períodos de pandemia. Numa época em que ações de comunicação estão intrinsecamente ligadas à resposta das organizações em relação à pandemia, uma coisa é certa: momentos instáveis como os que se vivem fomentam a vulnerabilidade dos consumidores e são muito propícios para a criação de elementos de ligação emocional (Fontes, 2020).

Com isto, é praticamente impossível as marcas não adaptarem a sua estratégia de posicionamento: um barómetro da *Kantar Insights* (2020) refere que a maioria dos consumidores espera que a comunicação das marcas contribua positivamente para a sociedade, de forma a facilitar a sua vida e enfrentar a situação. Contudo, *slogans* como “estamos aqui para si todos os dias”, “estamos juntos no combate à pandemia” e “para o bem de todos, o melhor de cada um” tornam-se o oposto e evidenciam que grande parte das marcas adota estratégias de comunicação semelhantes. Abre-se assim espaço para refletir sobre o assunto: até que ponto a vulnerabilidade da sociedade está a influenciar as estratégias de comunicação e RSC das marcas?

O seu carácter distintivo parece estar a ser ultrapassado pelas desmedidas ações na era pandémica: é perceptível uma espécie de tendência de humanização do momento, uma nova construção discursiva, onde as marcas se querem posicionar como sendo as mais prestáveis

---

<sup>42</sup> Marcas de distribuição.

e preocupadas com a sociedade. O próprio diretor criativo da reconhecida agência de comunicação internacional *FCB Inferno*, Owen Lee, vem afirmar que as marcas têm receio de parecer que estão a lucrar com a pandemia (McCarthy, 2020) e, portanto, privilegiam abordagens muito mais direcionadas para o bem-estar dos consumidores e do seu público interno. É também o que é referido num relatório da Ipsos sobre estratégias de comunicação e comportamento dos consumidores (2020): da comunicação das marcas estes esperam extrair segurança e positividade – corroborando o sentimento geral de promoção do bem-estar. Os consumidores querem sentir-se novamente seguros e ser constantemente lembrados de que “tudo vai ficar bem” e não é necessário ter medo ou pânico – calma, conforto, relaxamento e otimismo são focos importantes para o seu dia-a-dia.

Assim, é possível assistir-se a um fenómeno exponencial da dimensão social nas considerações ESG<sup>43</sup> que as marcas têm naturalmente presentes na sua comunicação e no seu ADN. A pandemia veio realçar a interligação entre pessoas, planeta e lucros, em particular nos assuntos como a crescente desigualdade e fragilidade da sociedade, alterações climáticas e estabilidade do sistema financeiro global – isto veio trazer uma maior importância ao “S = social” e motivos suficientes para melhor reavaliar o “E = ambiental” (Adams e Abhayawansa, 2021). Martins e Mota (2020) abordam o assunto através da narrativa: passou a existir uma linha ética que se relaciona com a realidade, onde o discurso das marcas deixa de ser comercial e passa a ser como uma extensão da sua identidade e preocupação para com a sociedade. Esta linha de atuação vai de encontro à lógica de outros estudos que aprofundam os impactos da Covid-19 nas políticas de desenvolvimento sustentável e RSC das organizações: motivadas tanto pelo utilitarismo como por fatores deontológicos em resposta às necessidades de *stakeholders* internos e externos, as organizações passaram a envolver-se numa série de ações filantrópicas, para que com isto criem maior empatia junto do público (Manuel e Herron, 2020). É aliás, até mais positivo para a saúde económica das organizações, participarem ativamente em atividades de RSC durante a pandemia com vista a apoiar a sociedade e todos os seus *stakeholders*, já que os investidores reagem positivamente a este tipo de ações (Qiu *et al*, 2021).

Mas é pois, a motivação dos consumidores que dita a resposta das organizações. Um relatório da consultora LLYC em Portugal sobre tendências de consumo (2021) revela que a sociedade está mais emocional e exigente: um grande desafio das marcas será o de compreender as emoções e comportamentos dos consumidores através da *Internet of*

---

<sup>43</sup> Ver capítulo 2.2.1.2 – *Reporting* Sustentável. ESG = *Environmental, Social e Governance*.

*Behaviors*<sup>44</sup> (IoB), que poderá tornar-se uma aliada importante do marketing na medição das suas ações. Uma vez que os consumidores redefiniram as suas prioridades e privilegiam a função e valor em detrimento da marca, a simplicidade na comunicação será uma das grandes tendências. É possível verificar-se uma maior aposta na comunicação não em termos de variedade, mas em termos de profundidade e valor para a sociedade, de maneira a ter um impacto positivo no dia-a-dia dos consumidores. As organizações comunicam também muito mais utilizando a saúde mental: este território, muito pouco navegado até à chegada da Covid-19, está a servir de palco para muitas das suas narrativas. Por fim, o comércio de produtos e serviços *online* não pode falhar: uma das implicações de se permanecer muito mais tempo em casa é o de os consumidores serem menos flexíveis com eventuais problemas digitais. Por se verem obrigados a definir espaços e tempos próprios para o trabalho e para a família ou lazer, os consumidores esperam que as organizações façam o mesmo e disponibilizem com facilidade e rapidez os seus produtos ou serviços, comunicando de forma clara e acessível a todos. A corroborar os pontos acima, está igualmente um estudo conduzido pela Berlin Cameron<sup>45</sup> (2020) em parceria com a Persky<sup>46</sup>, que revela que sobretudo os *millenials* – consumidores entre os 21 e os 35 anos – consideram importante as marcas desenvolverem iniciativas de RSC e comunicarem mais sobre elas. Contudo, o conteúdo dessas narrativas deverá ser real e sincero, despojado de mensagens eufemísticas e pouco credíveis quanto à atual situação pandémica. É também, de acordo com a Forbes (Taylor, 2020), o que os consumidores necessitam: de mensagens centradas na atual condição da sociedade, que são muito mais eficazes junto do público. Contudo, estas mensagens deverão ser comunicadas com cautela, especialmente pelas organizações que mais têm lucrado com a pandemia, como é o caso de produtores de álcool ou retalho grossista. Em parte, este fenómeno é explicado por Sobande (2020), que defende um uso abusivo do pronome “nós” por parte das organizações na sua comunicação. Na tentativa de se aproximarem dos consumidores, esta construção social muitas vezes não contempla aqueles que estão em maior risco e mais afetados pela pandemia e, na verdade, são esses que deveriam ser apoiados através de ações filantrópicas – e não o consumidor comum. É assim imperativo que as marcas articulem a sua comunicação e estratégias de desenvolvimento

---

<sup>44</sup> Captação e estudo dos dados digitais de um indivíduo, permitindo perceber motivações, ações e comportamentos do consumidor.

<sup>45</sup> Agência de Comunicação sediada nos Estados Unidos da América.

<sup>46</sup> Empresa de pesquisa de dados sediada nos Estados Unidos da América.

sustentável para todos os seus *stakeholders* e não apenas para alguns, o que revela a necessidade de serem transversais em todas as ações que tomem (PWC, 2020).

Por fim, esta transversalidade ressalta também um papel importante na comunicação através da RSC e desenvolvimento sustentável: o de informar. Uma vez mais, o fator “S = Social” é alavancado através de narrativas criativas que apresentam repetidamente – mesmo que infiltradas – mensagens de segurança e tranquilidade, quase como conselhos para apoiar os consumidores a navegar durante a pandemia. O conceito *newsjacking*<sup>47</sup> nasce precisamente deste fenómeno: ao utilizarem a comunicação e estratégias de RSC durante a pandemia, as organizações estão, na verdade, a fazer uso de notícias atuais para ganhar visibilidade (Strandberg, 2021).

Assim, a comunicação e ações RSC como abordagem estratégica socialmente responsável é a tendência que as organizações estão a seguir. Primeiro, porque conforme evidências demonstram, a comunicação e comercialização de produtos ou serviços que ajudem os consumidores a suportar a pandemia pode traduzir-se em melhor reputação corporativa (Edelman, 2020). Segundo, as expectativas dos consumidores estão completamente alinhadas com esta abordagem, já que esperam daí extrair segurança, tranquilidade e acessibilidade a produtos ou serviços (LLYC Portugal, 2021; Ipsos, 2020). Por último, porque tempos excepcionais implicam maior humanização do momento, que culmina em práticas que procurem, de alguma maneira, apoiar a sociedade em geral – neste caso, através da comunicação aliada à RSC e ao desenvolvimento sustentável (Berlin Cameron, 2020).

---

<sup>47</sup> O ato de “roubar” notícias em prol da imagem pública.

### 3. Investigação Empírica

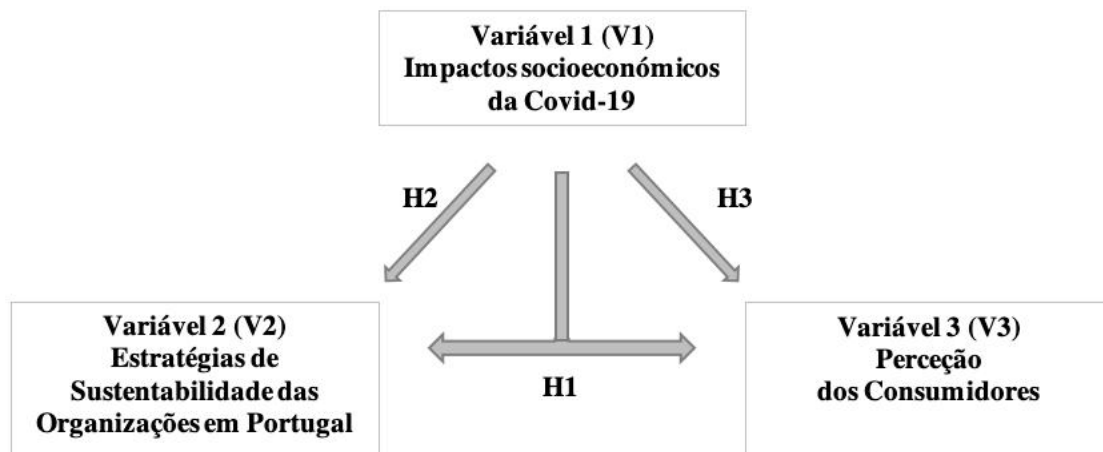
#### 3.1. Hipóteses de Investigação

A pergunta de partida desta investigação – que será respondida com os resultados dos estudos – foi desenvolvida com base na fundamentação teórica acima apresentada:

**A pandemia por Covid-19 influencia as estratégias de desenvolvimento sustentável das organizações em Portugal, impactando a sua reputação?**

Para que esta pergunta possa ser respondida, ao desenho de investigação – assente na lógica da pesquisa qualitativa de Maxwell (2013) conforme indicado na introdução – adicionaram-se três variáveis: (V1) Impactos da Covid-19, (V2) Estratégias de Sustentabilidade das Organizações em Portugal e (V3) Perceção dos Consumidores. De forma a explorar e sistematizar possíveis relações entre elas, foram desenvolvidas três hipóteses, que conduzirão o estudo e permitirão uma resposta mais abrangente à pergunta de partida:

Figura 3.1 – Hipóteses de Investigação



***H1: A Covid-19 influencia as estratégias de sustentabilidade das organizações em Portugal, e, conseqüentemente, a sua reputação junto dos consumidores.***

A hipótese 1 investiga a correlação entre as três variáveis e resulta dos impactos socioeconómicos da Covid-19 nas organizações em Portugal e nos consumidores. Assim,

identificar-se-á não só que fatores influenciam as estratégias de sustentabilidade das organizações em Portugal, como também o que leva os consumidores a alterarem a sua perceção sobre as mesmas, afetando a reputação corporativa. Conforme também referenciado no enquadramento teórico, os impactos socioeconómicos da Covid-19 junto do consumidor levaram a uma alteração – ainda que pouco visível nalguns quadrantes económicos – dos hábitos comportamentais de consumo, e vários fatores poderão ser igualmente identificáveis. Outra relação que será explorada é a interdependência entre as variáveis 2 e 3: a atuação (ou falta dela) das organizações em Portugal no campo da sustentabilidade afetam diretamente a perceção do consumidor, ou esta perceção é diretamente relacionada pela Covid-19?

***H2: A Covid-19 influencia as estratégias de sustentabilidade das organizações em Portugal, mas não a sua reputação junto dos consumidores.***

A hipótese 2 desenvolve uma relação intrínseca entre as variáveis 1 e 2, na qual a variável 3 não é tida em consideração. Serão avaliados os efeitos – sejam eles negativos ou positivos – dos impactos socioeconómicos da Covid-19 junto das organizações em Portugal e suas estratégias de sustentabilidade. Esta hipótese implica que não haja um efeito imediato entre os impactos da Covid-19 junto dos consumidores, nem que estes tenham alterado a sua perceção sobre as estratégias de sustentabilidade das organizações em Portugal. Por consequência, mesmo sabendo-se haver alterações comportamentais nos hábitos de consumo, em nada estas influenciaram a reputação corporativa.

***H3: A Covid-19 não influencia as estratégias de sustentabilidade das organizações em Portugal, mas afeta a sua reputação junto dos consumidores.***

A hipótese 3 testa uma possível correlação entre os impactos socioeconómicos da Covid-19 junto dos consumidores e, consequentemente, uma hipotética alteração na sua perceção quanto às estratégias de sustentabilidade das organizações em Portugal. Esta hipótese aposta na teoria de que a Covid-19 em nada influenciou as estratégias das organizações em Portugal, mas que devido a alguns fatores, influenciou positiva ou negativamente a sua reputação corporativa.

### **3.2. Caracterização da amostra**

O conceito de *corpus* empírico é definido por Pires (1997), como o material recolhido através dos juízos de informantes sobre os objetos de estudo – necessários para uma mais correta contextualização dos resultados. Assim, para um bom enquadramento de todo o estudo, e de maneira a conhecer pontos de vista e opiniões de vários quadrantes sobre os temas em causa, o *corpus* empírico é, não só, composto pelas entrevistas em profundidade a diretores de sustentabilidade (ou equivalente) de organizações do PSI20, como também pela entrevista exploratória a uma especialista em sustentabilidade e pelos questionários a consumidores. Apresenta-se, em seguida a sua caracterização.

#### **3.2.1. Especialista em Sustentabilidade**

Por forma a fazer um correto enquadramento dos temas a serem discutidos com os diretores de sustentabilidade das organizações do PSI20 e com os consumidores, optou-se por entrevistar uma especialista em sustentabilidade, a Professora Doutora Júlia Seixas, Pró-Reitora da Universidade NOVA de Lisboa e Presidente do Departamento de Ciências e Engenharia do Ambiente da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade NOVA de Lisboa. Para além de docente nas áreas da Deteção Remota em Ambiente, e de Energia e Alterações Climáticas, a Professora Doutora Júlia Seixas é também coordenadora da linha de Energia & Clima do centro de investigação CENSE, é membro da comissão científica do Programa de Doutoramento Universidade de Lisboa – Universidade Nova de Lisboa em Alterações Climáticas e Políticas de Desenvolvimento Sustentável, e coordena estudos de suporte à política pública nacional de mitigação climática há mais de 20 anos. Conta também com mais de 60 publicações em revistas científicas internacionais. Por fim, é membro integrante da Comissão Nacional de Acompanhamento do Plano de Recuperação e Resiliência<sup>48</sup> para Portugal assente em três dimensões: resiliência, transição climática e transição digital. Dada a sua vasta experiência em política de desenvolvimento sustentável e mitigação climática, o seu contributo para este estudo foi importante para balizar com

---

<sup>48</sup> “Programa de aplicação nacional, com um período de execução até 2026, que vai implementar um conjunto de reformas e investimentos destinados a repor o crescimento económico sustentado, após a pandemia, reforçando o objetivo de convergência com a Europa ao longo da próxima década”, disponível em <https://recuperarportugal.gov.pt>

maior exatidão os temas a ser discutidos. A transcrição da entrevista pode ser encontrada no anexo A.

### 3.2.2. Diretores de Sustentabilidade de organizações do PSI20

Com o objetivo de obter o máximo de informação em relação à visão corporativa sobre o hipotético impacto da pandemia por Covid-19 nas suas estratégias de sustentabilidade, foram entrevistadas cinco organizações do PSI20. Conforme descrito no subcapítulo 1.3, foram especificamente selecionados diretores de sustentabilidade (ou funções equivalentes) destas organizações, já que hierarquicamente são eles que maior conhecimento terão acerca do tema, bem como uma visão mais abrangente de todos os seus quadrantes. Os temas discutidos foram definidos com base na entrevista com a Prof.<sup>a</sup> Júlia Seixas.

**Tabela 3.1 – Diretores de Sustentabilidade (ou funções equivalentes) entrevistados**

<b>Entrevistado(s)</b>	<b>Organização</b>	<b>Data da entrevista</b>
Cláudia Santiago, <i>Sustainability Manager</i>	Galp	16 de setembro de 2021
Eng. João Lé, membro da Comissão Executiva, com o pelouro da Sustentabilidade	The Navigator Company	23 de setembro de 2021
Cristina Amorim	Corticeira Amorim	21 de outubro de 2021
Maria José Rebelo, <i>Head of Sustainability</i>	CTT – Correios de Portugal	21 de outubro de 2021
Ana Rovisco, <i>Head of ESG Relations – Environment;</i> Tiago Gama Silva, <i>Head of ESG Relations - Social</i>	Grupo Jerónimo Martins	23 de outubro de 2021

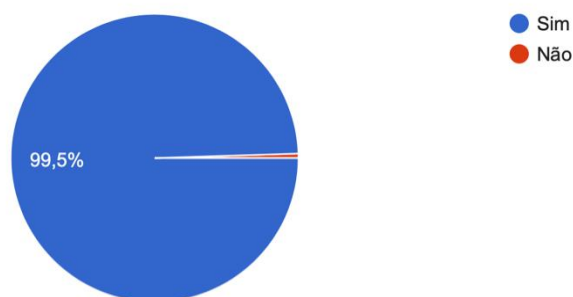
As transcrições das entrevistas podem ser encontradas no anexo B.

### 3.2.3. Consumidores

Tomando como ponto de partida as entrevistas à especialista em sustentabilidade e aos diretores de sustentabilidade das organizações do PSI20, o inquérito por questionário administrado aos consumidores portugueses – maiores de 18 anos e residentes no país – teve como principal objetivo aferir a sua opinião em relação à conduta das organizações no âmbito da sustentabilidade. A par de conceitos como consumo sustentável, Covid-19 e reputação corporativa, a componente sociodemográfica foi também aprofundada, por acreditar-se ser um agente importante modelador da sua opinião. Todas as perguntas e respetivas escalas de medida poderão ser encontradas no anexo C.

O período de 1 de Março a 8 de Março foi o estabelecido para recolha de respostas, o que resultou numa amostra de 202 inquiridos. A metodologia seguida para constituir a amostra foi a técnica por conveniência, por representar maior facilidade na recolha de dados e baixo custo de amostragem. Após a análise dos dados, foram consideradas válidas 200 das respostas, por um dos inquiridos não ser residente em Portugal e outro ser menor de 18 anos – condições obrigatórias para o preenchimento do questionário.

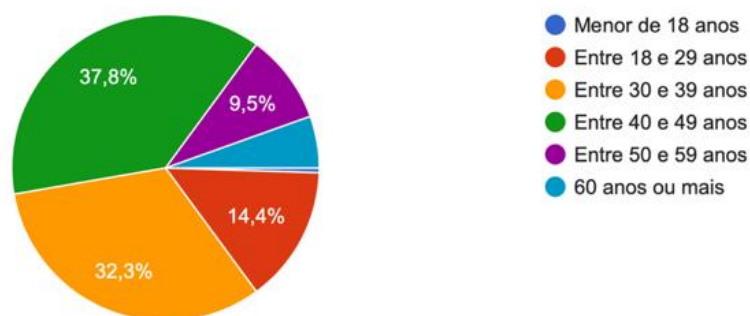
**Figura 3.2 – Percentagem total de residentes em Portugal**



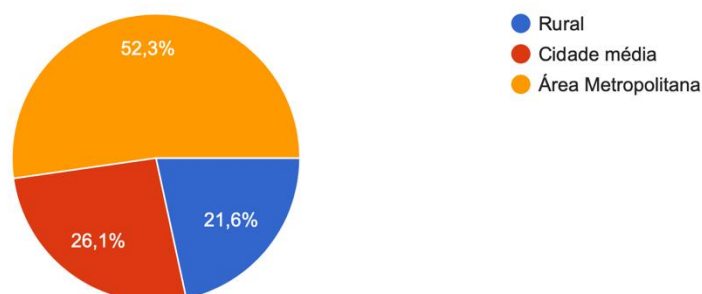
Do total de respostas consideradas válidas (N=200), 78 inquiridos são do sexo masculino e 122 do sexo feminino. Os inquiridos apresentam uma média de idades de 40 anos, sendo que se dividem em 5 grupos: ‘Entre 18 e 29 anos’, correspondente a 14,4%, ‘Entre 30 e 39 anos’, correspondente a 32,3%, ‘Entre 40 e 49 anos’, correspondente a 37,8%, ‘Entre 50 e 59 anos’, correspondente a 9,5% e, por último, ‘60 anos ou mais’, significando 5,5% dos resultados. Apesar da sua distribuição geográfica resultar em vários distritos do país, a

maioria dos inquiridos é de Lisboa – 54,7%, sendo que 26,1% vive numa cidade média e 21,6% numa zona rural. Os restantes 52,3% destinam-se a áreas metropolitanas.

**Figura 3.3 – Idade dos inquiridos**



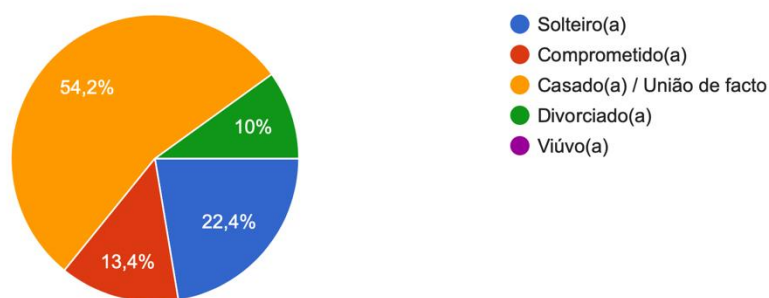
**Figura 3.4 – Zona de residência dos inquiridos**



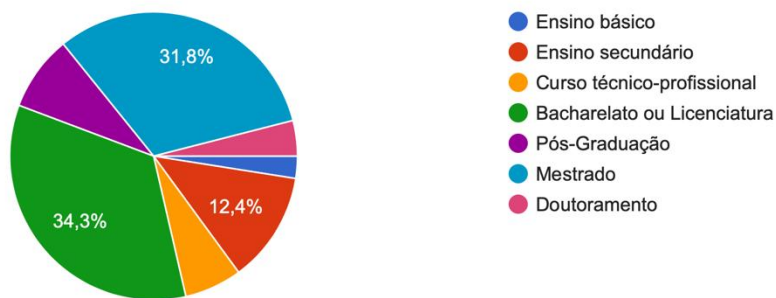
A maioria dos inquiridos são casados – 54,2% – apresentando percentagens semelhantes entre solteiros, comprometidos e divorciados. 22,4%, 13,4% e 10%, respetivamente. A nível de agregado familiar as respostas são muito equilibradas, sendo que os inquiridos com 2 pessoas ou mais no seu agregado foram questionados sobre se têm ou não filhos (N=158). 64,6% dessa amostra responderam afirmativo. Em termos de educação e situação profissional, a maioria estudou no ensino superior – 78,6% – enquanto os restantes inquiridos frequentaram o ensino básico, secundário ou técnico-profissional. De todos os

inquiridos, 76,6% trabalham por conta de outrem e o segundo lugar, com 15,9% de respostas, por conta própria. Por fim, o rendimento mensal bruto dos inquiridos é, também, bastante equilibrado: 5% recebem menos de 600€, 16,4% entre 600€ e 999€, 26,4% entre 1000€ e 1349€, 27,9% entre 1350€ e 1999€ e 24,4% recebem mais de 2000€ por mês.

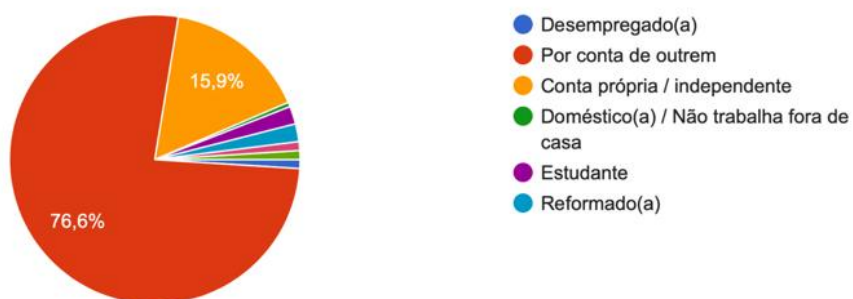
**Figura 3.5 – Estado civil dos inquiridos**



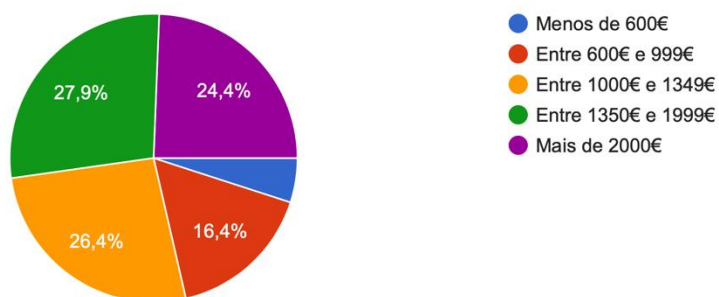
**Figura 3.6 – Nível de ensino frequentado dos inquiridos**



**Figura 3.7 – Situação Profissional dos inquiridos**



**Figura 3.8 – Rendimento mensal bruto dos inquiridos**



Todos os gráficos com os resultados podem ser encontrados no anexo D.

### 3.3. Análise dos dados

A análise de dados é conhecida por ser o processo de trazer ordem à pesquisa, bem como estrutura, lógica e significados a todos os dados recolhidos (Marshall e Rossman, 1995). Tida como não-linear, os autores referem ainda que a análise de dados qualitativa serve o propósito de estabelecer relações entre dados, procurando fundamentar uma teoria. Teoria essa, que deverá começar a ser fixada através das proposições inicialmente definidas por quem está a pesquisar, com o apoio da literatura do enquadramento teórico. Como resultado desta análise, categorias deverão começar a ser definidas como ponto de partida para a codificação de todos os dados, bem como conceitos aparecerão para suportar toda a teoria do estudo. Marshall e Rossman (1995) sugerem que para uma eficiente análise de dados é necessário que em cada uma das fases abaixo apresentadas, os dados sejam reduzidos para que a amostra total recolhida seja mais simples de ser interpretada:

- Organizar os dados, de maneira a que o pesquisador os interprete e os conheça;
- Criar categorias, temas e padrões, identificando temas, recursos recorrentes a ideias e padrões que permitam relacionar pessoas e processos;
- Testar hipóteses através da avaliação da plausibilidade entre as categorias e os padrões observados, de maneira a tornar a informação obtida mais adequada, credível e útil;
- Procurar explicações alternativas, já que o pesquisador deve desafiar os resultados preliminares, muitas vezes por serem tão lógicos e aparentes. No fim, o pesquisador deverá demonstrar qual das explicações é a mais plausível com base nos factos apresentados;
- Por fim, elaborar o relatório, sumarizando e refletindo sobre a complexidade dos dados e a sua interpretação.

Estas recomendações foram tidas em conta para a análise qualitativa do presente estudo.

### 3.3.1. Análise da entrevista com o especialista em Sustentabilidade

Com base nas recomendações acima, a entrevista ao especialista em sustentabilidade foi analisada e transcrita, resultando nos conceitos, categorias e subcategorias abaixo sintetizados e que clarificam a posição do pesquisador e as hipóteses apresentadas:

**Tabela 3.2 – Modelo de análise dos dados**

Conceito	Categorias	Subcategorias	Hipóteses a avaliar
(1) Sustentabilidade nas Organizações	A. Relevância da Sustentabilidade nas Organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressões regulatórias (políticas, públicas)</li> <li>• Atitudes face à sustentabilidade (Proatividade/ reatividade)</li> </ul>	H2
	B. Ações sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação de práticas e políticas sustentáveis</li> <li>• Resultados e impactos das ações sustentáveis</li> </ul>	H1 e H2
	C. <i>Stakeholders</i> e sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinião dos <i>stakeholders</i> externos e internos</li> </ul>	H1, H2 e H3
(2) Consumo Sustentável	D. Relevância da sustentabilidade para os consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidade e educação para a sustentabilidade</li> </ul>	H1 e H3
	E. Comportamento do Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoção de práticas sustentáveis</li> <li>• Fator económico e sua relevância</li> <li>• Classes sociais e demografia</li> </ul>	H3
(3) Covid-19 e Desenvolvimento Sustentável	F. Impactos no Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Covid-19 como catalisador na adoção de hábitos mais sustentáveis</li> <li>• Impactos económicos e sociais</li> </ul>	H1 e H3

	G. Impacto nas Organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação do negócio face à Covid-19</li> <li>• Covid-19 como catalisador na adoção de políticas e práticas mais sustentáveis;</li> </ul>	H1 e H2
(4) Reputação e Sustentabilidade	H. Perspetiva dos consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder da Opinião pública para mudar condutas organizacionais</li> <li>• Expetativas em relação à sustentabilidade na oferta de produtos / serviços</li> <li>• Pressão sobre as organizações</li> </ul>	H1, H2 e H3
	I. Perspetiva das organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importância da reputação para o bom funcionamento da organização</li> <li>• Gestão de riscos reputacionais</li> <li>• Relevância das Métricas e Reporting sustentável</li> </ul>	H1, H2 e H3

### **3.3.2. Análise das entrevistas com os responsáveis de Sustentabilidade em organizações do PSI20**

#### **3.3.2.1. Conceito: Sustentabilidade nas Organizações**

##### ***Categoria A: Relevância da sustentabilidade nas Organizações***

Tendo por base a literatura apresentada no capítulo 2.1., é indispensável entender o quanto relevante é a sustentabilidade para as organizações em Portugal. Todas as ações que daí advenham, podem – ou não – ser consideradas relevantes no âmbito das estratégias das organizações.

##### ***Pressões Regulatórias***

Dependendo do setor, quase todos os entrevistados sentiram algum tipo de pressão regulatória que fez com que influenciasse a estratégia de sustentabilidade das suas organizações. Em todo o caso, todas as organizações olham estas pressões de uma forma positiva e como sinónimo de força motriz para a continuação do seu bom desempenho a nível ESG.

- *Condicionam. Mas de uma forma positiva (...) Obrigam a organização a adotar uma postura mais sustentável, obrigam que determinados temas sejam necessariamente discutidos internamente e em comité executivo, e obrigam a colocar a sustentabilidade como parte integrante da sua posição estratégica. (Galp)*
- *Por exemplo, agora já se falam diretivas, que estão para consulta, de relato não financeiro, temos sentido cada vez mais uma pressão enorme do nosso regulador, a CMVM para reportar este tipo de indicadores.... Para nossa satisfação, nós já conseguimos reportar o que CMVM nos exige a este nível, até porque trabalhamos estes assuntos há muito mais tempo... Agora, de facto, com a taxonomia verde, o impacto no próximo ano e com a diretiva que anda aí em consulta da União Europeia, vai haver uma pressão maior*

*para o relato não financeiro ser estruturado e comparável entre as empresas e acho que isso vai ser positivo. (CTT – Correios de Portugal)*

- *Os reguladores, quer a nível nacional como supranacional, bem como de outros stakeholders como clientes, fornecedores, colaboradores têm um importante papel na evolução das políticas e práticas, levando as empresas, e também a Corticeira Amorim, a adotarem comportamento mais sustentáveis e criadores de valor do longo-prazo para toda a sociedade. (Corticeira Amorim)*

Contudo, negócios que não são estanques e muito relevantes para os consumidores, olham para as pressões regulatórias, sobretudo por parte de *stakeholders* externos, numa ótica de melhoria contínua, muitas vezes por implementarem sistemas de gestão rigorosos e seguirem à risca o apertado controlo das entidades reguladoras:

- *As pessoas vão sempre precisar de comer, óbvio. Se as pessoas comem e se alimentam, e procuram cada vez mais os produtos conforme a sua conveniência, isso também molda o nosso negócio. E a experiência que os consumidores têm cada vez mais com o perfil nutricional dos produtos, com as características ambientais e sociais dos produtos, também tem um peso cada vez maior. (Grupo Jerónimo Martins)*
- *(...) no processo da análise de materialidade, nós definimos dez grupos de stakeholders, desde acionistas a associações de empresas, clientes, colaboradores, comunidade, ONGs, fornecedores, entidades governamentais e regulatórias, proprietários e associações produtores florestais e refiro ainda as entidades do sistema científico e tecnológico, e foi com estes que procurámos, depois, definir os nossos compromissos e a nossa agenda(...). (The Navigator Company)*

### ***Atitudes face à sustentabilidade***

De maneira geral, possivelmente por serem muito mais escrutinadas por reguladores, e pelo consumidor ter um papel importantíssimo no seu bem-estar financeiro, todas as

organizações entrevistadas têm uma atitude muito proactiva em relação à sustentabilidade, implementando várias iniciativas em torno do tema e colocando a sustentabilidade como um dos pilares principais da sua estratégia de negócio.

- *Em termos de sustentabilidade, nós atualmente temos um programa de sustentabilidade focado em quatro vertentes macro, que são: ambiental, social, governação e a cidadania participativa, que se prende um pouco com as três. (CTT – Correios de Portugal)*
- *A estratégia da empresa gira toda à volta da transição energética e a nossa estratégia de sustentabilidade, 80% dela está ligada à transição energética também. Todas as nossas métricas e metas de carbono estão indexadas àquilo que planeamos ser em 2030, o que a empresa vai evoluir até lá. (Galp)*
- *Nós abordamos a temática da sustentabilidade numa lógica de estratégia de gestão responsável. Fazemo-lo assentado em fundamentalmente em três main drivers: a ética, a responsabilidade e transparência. Nós somos responsáveis por produtos de base florestal que contribuem para o desenvolvimento sustentável, para o bem-estar da sociedade e, portanto, estão alinhadas com a agenda 2030 das Nações Unidas. (The Navigator Company)*
- *A sustentabilidade (...) já vinha a ser perseguida por Jerónimo Martins desde o seu início, ou seja, já tinha produtos de marca própria, cunhados ‘Jerónimo Martins’ no século XVIII e século XIX. (Grupo Jerónimo Martins)*
- *Em 2018, alinhámos os objetivos da empresa com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas e lançámos as bases para o programa “Sustentável por natureza” que envolve toda a organização. (Corticeira Amorim)*

### ***Categoria B: Ações Sustentáveis***

Não basta apenas comunicar. As organizações têm igualmente que mostrar o trabalho que fazem no âmbito da sustentabilidade. Impacto e transparência são palavras de ordem, e todas tentam colocar em prática iniciativas que, de uma maneira ou outra, tenham um impacto positivo no ambiente ou na sociedade.

### ***Implementação de práticas e políticas sustentáveis***

Organizações integrantes do PSI20 têm necessariamente que demonstrar a aplicação de uma conduta sustentável de acordo com aquilo que são as diretrizes e regulamentações. Assim, todas as organizações entrevistadas demonstraram que, de facto, implementaram práticas e políticas sustentáveis.

- *(...) destacamos a adesão dos CTT ao Global Compact e algumas iniciativas à direita e reconhecimentos que obtivemos. Ao nível da governação nós fizemos uma análise da atividade dos CTT e cruzámos de acordo com a metodologia sugerida pelo SDG Global Compact, que sugerem uma metodologia para as empresas usarem e definirem os ODS com as atividades da empresa para determinar quais são os críticos para nós (...) Nós trabalhamos num programa de sustentabilidade setorial do International Post Corporation, o IPC, onde trabalhamos estes temas das alterações climáticas e dos ODS junto dos maiores operadores postais a nível mundial (...) participamos também no ranking do Carbon Disclosure Project, que é o maior ranking internacional a nível ambiental. Felizmente o ano passado conseguimos a posição máxima – Leadership A – foi um grande acontecimento, para nossa grande satisfação. (CTT – Correios de Portugal)*
- *(...) somos o único retalhista alimentar no mundo com pontuação ‘A-’ em todas as commodities [dados de 2020]. Não há mais nenhum retalhista com esta pontuação. Implica muito trabalho: nosso e dos nossos fornecedores. (Grupo Jerónimo Martins)*
- *Hoje, 100% da cortiça é aproveitada, 90% dos resíduos não cortiça são valorizados, mais de 85% dos materiais são de origem renovável e/ou resultam de simbioses industriais e 736 toneladas de cortiça em fim de vida foram recicladas e incorporadas de novo no processo produtivo em 2020. (Corticeira Amorim)*

Contudo, dependendo do setor denota-se que há organizações que são mais escrutinadas, sobretudo a nível ambiental. Provavelmente por causa das suas atividades estarem

comumente relacionadas com temas mais sensíveis e muito abordados nas alterações climáticas:

- (...) algumas são obrigatórias do ponto de vista legal – outras são adotadas por livre iniciativa, outras são também induzidas e fazem parte de painéis de indicadores, por exemplo, dos sistemas de certificação – sejam eles ISO ou sistemas de certificação de gestão florestal (...) Num dos eixos da estratégia da agenda 2030, no eixo do clima, nós temos uma responsabilidade que criámos pelo desenho de implementação de soluções de baixa intensidade carbónica, e por isso definimos um roteiro para a neutralidade carbónica 2035. Isto implica que nós vamos assumir compromissos de neutralidade carbónica nas nossas fábricas, nos nossos complexos industriais e isso implica, por exemplo, não só reduzir as emissões e o consumo de energia elétrica, como fazer investimentos em energia solar fotovoltaica – já os telhados das nossas fábricas de papel de Setúbal e da Figueira da Foz estão cobertos com painéis solares. Investimos numa nova caldeira de biomassa na Figueira da Foz, que já este ano nos permite atingir uma redução de 32% nas emissões totais de CO<sub>2</sub> no Grupo. (The Navigator Company)
- Fizemos um trabalho profundo sobre a definição das métricas e das metas que deveríamos alcançar com base nessa revisão estratégica e acho que este trabalho – pressionado ou não externamente – fez com que a empresa assumisse metas ambiciosas em termos de descarbonização que acho que no futuro – e agora estamos a fazer o caminho – acho que vão contribuir positivamente para o planeta e para a sociedade. Portanto eu acho que fomos impulsionados para trabalhar mais profundamente sobre estes temas e para nos comprometermos com algo que ainda não nos tínhamos comprometido de forma tão ambiciosa no passado. (Galp)

### **Resultados e impactos das ações sustentáveis**

Uma vez mais, estes impactos resumem-se à capacidade do setor em reagir à sustentabilidade. Desflorestação é um tema comum para a Navigator Company e o Grupo Jerónimo Martins, que facilmente identificam impactos das suas ações:

- *Temos uma identificação e minimização dos principais impactos da nossa atividade florestal e industrial visando reforçar um contributo positivo para a proteção dos recursos naturais (...) Introduzimos estas práticas quer nos projetos que concebemos quer nas atividades que desempenhamos. Por exemplo, na floresta não se implementa uma plantação ou uma atividade de corte sem que haja uma prévia avaliação dos riscos e do impacto das operações, procurando que o impacto seja minimizado ou que seja pelo menos neutro ou desejavelmente positivo. Estabelecemos relações de proximidade com os nossos colaboradores e com os parceiros, desde os produtores florestais, aos clientes, às comunidades (...) temos comissões locais junto às nossas fábricas, para com as comunidades e com os stakeholders que estão no raio de ação, podermos responder às necessidades e expectativas que eles tenham. (...) Outro exemplo: aliar a tecnologia ao conhecimento para criar produtos cada vez mais sustentáveis, sobretudo beneficiando do facto da celulose e dos seus derivados – como o papel – terem também um perfil único deste ponto de vista, por que já de si são produtos sustentáveis, e portanto procuramos agora abarcar outro tipo de produtos mais num domínio de bioeconomia de base florestal onde os exemplos começam a ser muitíssimos e portanto trazem uma nova realidade e um novo potencial a este negócio. (The Navigator Company)*
- *Estamos a trabalhar os quatro principais (ingredientes) e fazemos parte de uma coligação internacional que determina também a forma como vamos focar a nossa ação: óleo de palma, soja, o papel e madeira e carne bovina. (...) É um trabalho muito complexo, porque implica analisar todos os nossos produtos de marca própria e perecíveis... Porque são os produtos onde temos efetivamente a capacidade de influenciar o processo de produção. (Grupo Jerónimo Martins)*

Já noutros setores, a descarbonização e o impacto da pegada carbónica são os fatores mais relevantes, como é o caso dos CTT e da Corticeira Amorim:

- *De entre os últimos estudos promovidos, inclui-se uma avaliação dos serviços do ecossistema Montado, um inventário corporativo de gases com efeito de estufa (GEE) e várias avaliações do ciclo de vida/ pegadas de*

*carbono dos produtos. Os resultados não só forneceram informação relevante sobre a contribuição ambiental dos produtos de cortiça, mas também colocaram em destaque o enorme valor do montado em matéria de sustentabilidade. Ao nível do produto, todos os resultados mostram, sem exceção, que o balanço de carbono é negativo quando considerado o sequestro das florestas de sobre e as emissões associadas à produção do produto. (Corticeira Amorim)*

- *Temos que ser um exemplo para aqueles que trabalham connosco e para toda a nossa cadeia de valor. Desde há muitos anos que temos estado a trabalhar na questão da gestão energética da nossa frota e edifícios. Temos metas Science Based Targets que obrigatoriamente incluem também as emissões indiretas de scope 3, portanto, só para lhe dar uma ideia nós percorremos anualmente 65 milhões de quilómetros com a frota própria, e outros tantos são feitos pela nossa frota subcontratada. E, portanto, o peso da pegada indireta da subcontratação é muito expressivo nos CTT. (CTT – Correios de Portugal)*

Por fim, a Galp - através da Fundação Galp, opera em vários domínios e tem provas consolidadas de uma atuação positiva no ambiente e na sociedade. Contudo, é altamente escrutinada e mede o impacto das suas ações, conforme a informação abaixo:

- *Respondemos à MSCI, ISS, ao Dow Jones, respondemos ao CDP, ao climate e ao water (...) eu acho que esse processo de resposta aos índices, e o facto de a área de sustentabilidade ter que contactar com várias áreas, para perceber o que é que andamos a fazer, cria um awareness muito positivo. E as próprias perguntas dão já indicação do que podem ser boas práticas, porque se for uma pergunta de ‘sim ou não’, o teu não pode significar que não estás a seguir uma boa prática. (Galp)*

### ***Categoria C: Stakeholders e Sustentabilidade***

Até que ponto estão as ações de sustentabilidade associadas às expectativas dos *stakeholders* externos e internos de uma organização? A consistência e credibilidade no que toca a implementação de práticas e políticas de sustentabilidade é bastante valorizada pelos *stakeholders* – conforme abordado no subcapítulo 2.2.2 – que, muitas vezes, levam as organizações a alterar a sua estratégia de sustentabilidade.

#### ***Opinião dos stakeholders externos e internos***

Uma vez mais, o setor determina o grau de importância que as organizações dão aos *stakeholders* – sobretudo os externos. No exemplo abaixo, denota-se que a Galp refere não só essa importância, como também a alia à opinião dos colaboradores. Curiosamente, também nos CTT os *stakeholders* externos e os colaboradores aparecem também como temas materiais mais pertinentes.

- *No passado talvez não tanto, mas agora, claramente. Acho que agora nós, se calhar, como somos já quase customer driven, o nosso consumidor vai querer que a Galp dê a resposta que ele quer. E se não der, vai trocar a Galp por outra empresa qualquer que dê. E não só os stakeholders externos. Também os colaboradores. (Galp)*
- *Eu até lhe posso mostrar a tabela de materialidade (...) Estes são os temas considerados mais materiais: satisfação e experiência do cliente – isto é óbvio, e tem-se mantido em todos os estudos que nós fazemos – experiência e satisfação do colaborador também, saúde e segurança no trabalho, temos aqui as emissões de gases com efeitos de estufa e alterações climáticas, temos a ética, transparência e anticorrupção, formação e desenvolvimento, e também a gestão energética. Portanto, acabámos por verificar que temos um conjunto de temas materiais no âmbito ESG e a parte social está sempre cá presente. (CTT – Correios de Portugal)*

Talvez por terem maior maturidade e por serem amplamente conhecidas em Portugal, organizações como o Grupo Jerónimo Martins e a Corticeira Amorim revelam preocupação

em auscultar todos os *stakeholders*, mas mostram também um grande grau de tranquilidade quando confrontadas com a possibilidade da sua opinião influenciar o negócio. Ambas as organizações referem que é importante para identificar os temas em que têm que se focar e comunicar, e, daí, continuar a melhorar os seus produtos e serviços.

- *Vai depender do que se está a alegar. Vai haver sempre um impacto, mas até que ponto é que se verifica um ‘ripple effect’ não é claro. Mas sim, consideramos que é também uma gestão da reputação... E está também inscrito na forma como comunicamos... Uma empresa que está no mercado há 230 anos, se não fosse bem percecionada pelos consumidores e investidores – entre outras partes interessadas – [como sustentável] não teria licença social para operar. (Grupo Jerónimo Martins)*
- *A Corticeira Amorim acredita na importância dos seus stakeholders para a gestão sustentável das suas atividades e melhoria de desempenho do Grupo. O envolvimento dos stakeholders é importante na medida em que a compreensão das suas preocupações e expectativas quanto às matérias a monitorizar e a comunicar é fundamental para a validação e identificação dos temas prioritários. (Corticeira Amorim)*

A Navigator Company foi a organização que mais se destacou quanto à auscultação da opinião dos stakeholders, revelando um processo complexo que envolve várias partes e que – semelhantemente aos CTT – resulta em tópicos de materialidade:

- *(...) em 2019 iniciámos um processo de análise de materialidade que foi bastante mais abrangente e profundo face ao que tínhamos realizado anteriormente, e que tinha sido feito em 2015, e isso envolveu a auscultação de mais de 540 stakeholders internos e externos. E terminámos esse trabalho em 2020, e depois de bem arrumada esta informação, bem digerida e discutida em comissão executiva, nós acabámos, com base neste trabalho que foi bastante abrangente – envolveu workshops, entrevistas internas para debater o tema e definirmos a construção de uma lista final de tópicos materiais, ou seja, quais eram os temas fundamentais – e para além disso fiemos também um amplo trabalho também de benchmarking, que envolveu várias organizações e entidades no domínio da sustentabilidade, incluindo*

*empresas do nosso setor – pasta e papel – e outras com bons exemplo, não necessariamente na nossa área industrial, mas foi para termos uma referência e sobretudo para podermos através disso incluímos de uma forma mais clara os objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas.*  
*(The Navigator Company)*

### **Resumindo o conceito de ‘Sustentabilidade nas Organizações’:**

- O setor em que a organização opera dita em muito qual é a sua estratégia de sustentabilidade. Setores conhecidos por terem um impacto negativo maior – sobretudo no ambiente – e com maior dificuldade em operar na descarbonização e transição energética são mais escrutinados e têm maior dificuldade em comunicar as suas ações sustentáveis.
- O setor também influencia o impacto que as ações sustentáveis das organizações têm na sociedade e no ambiente, talvez por existirem determinados temas – como a desflorestação e a redução da pegada carbónica – que estão mais próximos daquilo que é o discurso da mitigação das alterações climáticas.
- Pressões regulatórias não são a força motriz para as organizações melhorarem as suas estratégias de sustentabilidade. Percebe-se que existe, de facto, regulamentação imposta pela lei, mas todas as organizações entrevistadas aplicam outras tantas normas de cariz voluntário, sobretudo numa ótica de melhoria contínua e de dar resposta às expectativas dos *stakeholders*.
- A opinião dos *stakeholders* é importante e todas as organizações revelam auscultá-la. Contudo, os consumidores e os colaboradores são quem mais pesa na balança, na hora de identificar quais os tópicos materiais mais relevantes para cada organização.
- É perceptível uma clara importância da estratégia de sustentabilidade para as organizações – sobretudo para as do PSI20 – que são líderes de mercado e têm quase uma obrigação de cimentar o caminho para organizações de menor dimensão.

### 3.3.2.2. Conceito: Covid-19 e desenvolvimento sustentável

#### *Categoria G: Impacto nas organizações*

Conforme descrito no subcapítulo 2.3., foi, é e continuará a ser expectável que a Covid-19 tenha algum tipo de impacto nas organizações em Portugal. Não só pelas contingências impostas pelo governo, mas também devido ao forte impacto da pandemia nos hábitos de consumo dos portugueses.

#### *Adaptação do negócio face à Covid-19*

As abordagens das organizações foram muito disparees no que toca à adaptação do negócio face à Covid-19. Enquanto que algumas organizações olham a pandemia como uma oportunidade para alavancar novos produtos ou serviços, outras não sentiram necessariamente uma mudança drástica naquilo que é o seu modelo de negócios. A The Navigator Company e a Galp assumem essa mudança:

- (...) a pandemia trouxe-nos (...) uma oportunidade para reapreciarmos o nosso modelo de negócio – que sabemos que não vai voltar a ser igual – houve mudanças comportamentais que influenciaram o consumo de papel (...) Normalmente as pessoas pensam que se vende menos papel, e vende, é um facto: tem vindo a decrescer as vendas de papel, mas curiosamente nos Estados Unidos as compras de livros impressos aumentaram entre 2019 e 2020, 9%. E na primeira metade de 2021 em comparação com 2020, aumentaram 18,5%, o que quer dizer que é interessante. Depois outra coisa que muda o padrão de consumo, e ajuda-nos a redefinir aqui também o nosso modelo de negócio foi o crescimento do e-commerce. E isso trouxe não apenas mais consumo de papel, como o uso de papel e cartão para a embalagem. Por outro lado, também toda a gente se recorda que houve um consumo anormal de papel tissue quando começou a pandemia, não é? Portanto, tudo isto trouxe, de facto, perspetivas diferentes do ponto de vista da sustentabilidade que nos obrigaram a pensar o nosso modelo de negócio, a pensar os padrões de consumo e, portanto, tudo isto é sustentabilidade,

*neste caso sustentabilidade do modelo de negócio e ao mesmo tempo pensar na sustentabilidade dos nossos fornecedores, dos nossos clientes, da nossa aquisição e matérias primas de produtos e serviços, e, portanto houve de facto aqui um alerta para revermos aqui muita coisa. (The Navigator Company)*

- *Sim, sim, claramente. Toda esta revisão estratégica que estamos a fazer e esta reflexão já... Aliás, já comunicámos algumas mudanças no nosso plano de negócios, e acho que numa próxima comunicação, ainda vamos ter mais novidades, porque estão a ser estudadas.(...) mudou a nossa forma de trabalhar, a nossa forma de interagir internamente com outros departamentos, acho que trabalhamos de uma forma muito mais orgânica várias matérias. E penso que isso agora é um ponto sem retorno. (Galp)*

O Grupo Jerónimo Martins revela que pragmatismo é a palavra de ordem. Obviamente teve que existir uma adaptação face às contingências da pandemia, mas não necessariamente uma alteração no modelo de negócios:

- *(...) sinceramente, olhando para aquilo que têm sido as prioridades não identificamos, aparte da análise de novas formas de trabalho, que a estratégia nutricional, de qualidade e segurança alimentar, ambiental, de sourcing, ou de comunidades tenham tido uma disrupção que implicasse uma revisão completa de tudo o que o Grupo estava a fazer. Há um foco em tentar perceber como é que o mundo do trabalho vai evoluir ou não – e eventualmente a importância do digital – mas em geral houve uma adaptação durante um período específico, e findo esse período, existem lições aprendidas que vão ser incorporadas na gestão de risco, etc... Por isso terá sido relativamente pratico para o Grupo agir sobre este capítulo. (Grupo Jerónimo Martins)*

Os CTT – Correios de Portugal, referem o aumento do e-commerce e do serviço expresso como maior impacto da pandemia por Covid-19:

- (...) o boom da expresso (serviço expresso). Nós vemos que é uma tendência que é para ficar, não é, e, portanto, temos estado preocupados não só nesta questão das entregas verdes, como também do próprio produto, expresso, ser neutro em carbono. Foi feito um survey a nível internacional sobre a preferências o do consumidor, o e-buyer, para o setor do e-commerce, e os resultados mostram que estes clientes querem (...) embalagens recicláveis, que é o mínimo, depois outros também já queriam – numa percentagem maior do que no mesmo estudo anteriormente – reutilização de embalagem, e também uma parte expressiva dos e-buyers, isto para o mercado nacional, referiram que queriam entregas verdes, neutras em carbono, e que estariam até dispostos a pagar mais por este serviço. E, portanto, o survey mostra que o cliente e-buyer está atento não só ao produto como ao serviço e também nos dá ânimo saber que está disposto, eventualmente, a pagar um pouco mais por estas características. (CTT – Correios de Portugal)

A continuidade do negócio e a segurança dos colaboradores foi um ponto bastante debatido e comum a todas as organizações:

- Apesar da pandemia, a Corticeira Amorim nunca interrompeu a produção, assumindo a sua responsabilidade de um ponto de vista global. Ou seja, a Corticeira Amorim tem atividades das quais depende uma cadeia de valor global, como é o caso da indústria vitivinícola. Assim, o primeiro compromisso foi de assegurar condições de segurança e proteção dos nossos Colaboradores e Colaboradoras para que se continuasse a laborar e a servir os clientes. Mesmo nestes tempos de elevada exigência e ansiedade, a que todos responderam com elevados níveis de responsabilidade e resiliência, as políticas, as metas e as práticas de sustentabilidade mantiveram-se. (Corticeira Amorim)
- (...) preparámos aqui um plano com cerca de 80 medidas que estamos a atualizar permanentemente para garantir que não havia falência, crises, interrupções não previstas de trabalho (...) é importante passar da prática à ação e demonstrar mais uma vez, alinhado com estas preocupações, poder manter a nossa atividade, poder suportar os vários milhares de produtores florestais que dependem também da produção de madeira e que trabalham

*connosco (...) aos motoristas que chegavam às nossas receções, fornecermos uma refeição simples (...) depois também fazendo um contributo decisivo para quem connosco trabalha, disponibilizando meios como máscaras (...)*  
*(The Navigator Company)*

- *Máscaras, desinfecções e afins não foram propriamente um quebra-cabeças para nós conseguirmos dar essa segurança aos nossos clientes e colaboradores (Grupo Jerónimo Martins)*

O Grupo Jerónimo Martins levanta um tema bastante pertinente, em relação à utilização de produtos descartáveis. Foi a única organização a fazê-lo:

- *Em termos de sustentabilidade para a vertente ambiental verificou-se um retrocesso no uso de descartáveis. Foram utilizados mais.... Foi claramente uma situação em que a descartabilidade assumiu um papel de proteção de segurança e saúde. Essa questão não se colocou... (Grupo Jerónimo Martins)*

### ***Covid-19 como catalisador na adoção de políticas e práticas mais sustentáveis***

A prontidão de resposta à comunidade foi um bastante abordado pelas organizações. Não apenas pela rapidez, mas também pela dimensão considerável de algumas das iniciativas:

- *Por via da área de responsabilidade social corporativa, de forma ligada com a fundação Galp. (...) Tivemos muitas iniciativas... Oferta dos ventiladores logo no início, depois o ‘Camião da Esperança’, que também andou pelo país todo a fazer testes... Apoio nas comunidades locais em África, sim... (Galp)*
- *Adicionalmente, e mais do que nunca, a Corticeira Amorim quis estar presente junto das comunidades, reforçando, as diversas intervenções de âmbito social, humanitário e socorrista, como o apoio a instituições de inserção social e de acolhimento de menores em risco, a oferta de equipamento informático a alunos carenciados e o auxílio à terceira idade. Para homenagear os profissionais de saúde, médicos, enfermeiros e cuidadores, cujo empenho, sacrifício e dedicação permitiu salvar inúmeras,*

*a Corticeira Amorim doou eletrocardiógrafos, ecógrafos, máscaras, viseiras, óculos, luvas e batas, a hospitais, organizações e instituições sociais da comunidade mais próxima. (Corticeira Amorim)*

- *(..) disponibilizando meios como máscaras, equipamentos de radiologia para o hospital da Figueira da Foz – que permitiu facilitar a tarefa dos exames radiológicos aos doentes afetados. (...) Em Moçambique, criámos e disponibilizámos equipamentos de proteção aos nossos colaboradores e às comunidades locais, e mesmo aos hospitais das províncias aonde estamos a trabalhar, em Manique e na Zambézia. (...) Foi importante como forma de contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores e das comunidades envolventes e, portanto, também no domínio do que tínhamos escrito na nossa agenda responsável 2030. (The Navigator Company)*
- *Houve uma ação importantíssima que foi tentar responder àquilo que a sociedade estava a atravessar. Por exemplo, as escolas. Aí houve um apoio específico na área de responsabilidade social para os colaboradores do Grupo com filhos em idade escolar. A compra de computadores e tablets foi participada, para que possam continuar o seu percurso escolar e assegurar que ninguém ficava sem condições para estudar. Sempre que se justifique uma resposta de emergência neste sentido, vai haver uma resposta de emergência neste sentido. Tal como o Grupo fez nos incêndios de 2017. (Grupo Jerónimo Martins)*

Quanto à Covid-19 ser considerada um catalisador na adoção de medidas mais sustentáveis, denota-se que em parte, trouxe pelo menos ligeiras alterações. Nalgumas organizações esse impacto é mais visível:

- *(...) portanto houve de facto aqui um alerta para revermos aqui muita coisa. Não vou dizer que foi o momento ‘a’, ‘b’, ou ‘c’, mas no seu conjunto, foram uma sucessão de episódios que nos fizeram repensar também a sustentabilidade do nosso modelo de negócios. (The Navigator Company)*
- *Acho é que veio acelerar. Nós felizmente temos estado a trabalhar no assunto, e conseguimos de alguma forma lançar algumas novidades e trabalhar agora, como é óbvio, vamos ter muito mais que fazer e isso também*

*é parte boa da sustentabilidade. Nós vamos, mesmo internamente, sensibilizando todos, e nota-se hoje em dia que é uma preocupação dos clientes e dos gestores comerciais, recebemos cada vez mais questionários dos clientes... (CTT – Correios de Portugal)*

- *(...) esse futuro melhor passa claramente por escolhas mais responsáveis. E uma escolha mais responsável passa por todos os aspetos. E as empresas que não se adaptarem vão perder caminho. (Galp)*

Com comprovados passos importantes tomados em matéria de sustentabilidade já há várias décadas, o Grupo Jerónimo Martins olhou a pandemia de maneira prática e pragmática. O mesmo aconteceu com a Corticeira Amorim.

- *Em matéria de sustentabilidade, em que é que a Covid-19 veio alterar? Em termos práticos e no que diz respeito aos nossos indicadores de sustentabilidade: pouco. (Jerónimo Martins)*
- *Mesmo nestes tempos de elevada exigência e ansiedade, a que todos responderam com elevados níveis de responsabilidade e resiliência, as políticas, as metas e as práticas de sustentabilidade mantiveram-se. (Corticeira Amorim)*

### **Resumindo o conceito de ‘Covid-19 e Desenvolvimento Sustentável:**

- A reação das organizações em relação ao seu modelo de negócios foi díspar. Dependendo do setor, a pandemia por Covid-19 teve diferentes graus de influência, o que levou algumas organizações a olharem internamente e tentarem adaptar-se a novas exigências. Outras, optaram por continuar o seu *business as usual*.
- A continuidade do negócio e a segurança de todos os trabalhadores foram pontos chave para a maioria das organizações entrevistadas. É possível depreender que sem colaboradores o negócio não continua e que, sem negócio, também não há colaboradores.

- A pandemia por Covid-19 não foi necessariamente um catalisador para a adoção de práticas e políticas mais sustentáveis. Nalguns casos, veio efetivamente acelerar esse processo, mas na sua grande maioria, as organizações já colocavam em prática muitas práticas e políticas sustentáveis.

### 3.3.2.3. Conceito: Reputação e Sustentabilidade

#### *Categoria I: Perspetiva das Organizações*

O enquadramento literário do subcapítulo 2.2. salienta a importância não só da necessidade das organizações terem uma boa reputação, como também de serem objetivas e transparentes nas suas métricas e reporte sustentável. Quando por qualquer motivo riscos reputacionais são eminentes, é igualmente importante terem uma estratégia de gestão para mitigar os seus impactos.

#### *Importância da reputação para o bom funcionamento da organização*

Para todas as organizações esta importância é real:

- *Eu acho que agora, no presente e no futuro, sim. (Galp)*
- *O respeito do meio ambiente e de todos aqueles com quem interage acompanha os 150 anos de atividade do Grupo Corticeira Amorim. Embora ciente da longa história que sustenta o sucesso, toda a organização, em todos os níveis, está entusiasticamente envolvida em conseguir mais e fazer melhor com menos. (Corticeira Amorim)*
- *Mas sim, consideramos que é também uma gestão da reputação... E está também inscrito na forma como comunicamos... Uma empresa que está no mercado há 230 anos, se não fosse bem percecionada pelos consumidores e investidores – entre outras partes interessadas – [como sustentável] não teria licença social para operar. (Grupo Jerónimo Martins)*
- *Isto (sobre a reputação) faz com que nós continuemos a direcionar a nossa resposta para os stakeholders obrigatoriamente para estes temas, mas esta análise de subidas e descidas também nos ajuda a manter o foco noutros*

*assuntos, sempre que a tendência será sempre para manter ou aumentar e nunca para reduzir. (CTT – Correios de Portugal)*

- *(...) tem que ter aqui subjacente uma abertura e uma capacidade para ouvirmos e estabelecer compromissos. Se ouvimos impressões, implica que estejamos abertos para nos comprometer nos temas que são comuns e obviamente afetam ambas as partes, não é? Portanto, só assim se consegue criar desafios que permitam ser aceites e fundamentar a credibilidade e, portanto, a reputação corporativa. Evidentemente, do ponto de vista da saúde financeira, as empresas têm que a ter, porque se não tiverem, estão mal. E nós temos que nos preocupar também com isso e isso leva-nos aqui para um caminho de análise de avaliação do desempenho em termos ESG, portanto, environmental, social e governance que levamos a cabo junto dos investidores. (The Navigator Company)*

### ***Gestão de riscos reputacionais***

De uma maneira ou outra, todas as organizações têm mecanismos internos para mitigar eventuais riscos reputacionais. Possivelmente por serem muito mais escrutinadas, estão também mais preparadas para combater esses riscos:

- *(...) nós definimos aqui uma série de iniciativas para poder ouvir, comunicar, estabelecer parcerias com as nossas partes interessadas porque achamos que isso faz parte do sucesso na Navigator, e por isso, procurar responder às suas expectativas e consolidar relações de confiança, aumentar a transparência, como de resto já tínhamos falado. E, portanto, isto também permite que nós identifiquemos alguns riscos para o nosso negócio, e também potenciais oportunidades. (The Navigator Company)*
- *O Grupo tem vários mecanismos. Essa é uma das questões que é trabalhada também nos planos de continuidade para o Grupo. Estes planos englobam riscos de várias ordens, como meteorológicos, por exemplo, mas também questões de ordem social – neste caso reputacional – mas até também disrupções na cadeia de abastecimento ou nas operações. (Grupo Jerónimo Martins)*

- (...) é um risco que está identificado pela organização (Galp)

### **Relevância das métricas e do reporting sustentável**

Quanto ao reporte sustentável, é unânime: todas as organizações o fazem. Para além de existir obrigatoriedade legal em comunicarem acerca da sustentabilidade, todas elas têm ainda iniciativas de reporte de carácter voluntário:

- *Acho que o reporting é uma ótima ferramenta de diagnóstico para vermos onde estamos bem e onde estamos menos bem, para acompanhar o desempenho... Acho que, de uma forma mais ou menos intensa, obriga todas as unidades organizacionais a fazerem a sua compilação e monitorização de indicadores, que poderiam não fazer se não houvesse este reporte obrigatório... Acho que é uma ótima ferramenta de comunicação para fora e é muito útil quando estamos a responder aos milhares de índices ESG que temos de responder. Hoje em dia já não é só escrever lá a informação: agora exigem que a informação seja pública, etc... Isso tem ajudado a conseguirmos ser mais rápidos a dar a resposta, porque não temos que ir criar nada, já temos tudo criado. Depois o facto dessa informação ser alvo de uma verificação externa também ajuda a tornar esta informação não financeira mais accountable, séria e mais confiável... E também utilizamos essa informação para reporte trimestral para a comissão executiva. (Galp)*
- *Isto não adianta só definir políticas, não é? Portanto e se nós temos políticas para isso, e aderimos, até criámos aqui uma série de compromissos que estão vertidos no nosso relatório de sustentabilidade, mas não apenas isso, portanto.... Criámos também aqui uma série de compromissos com a adesão a uma iniciativa que é a Act4Nature lançada pelo WBCSD – em Portugal pelo BCSD – e, portanto, isso implica todo um conjunto de compromissos e iniciativas. Além disso, isto não pode ser só políticas e boas intenções, e têm que se fazer ações, também, concretas no terreno. (The Navigator Company)*
- *97% dos stakeholders consideraram a informação disponibilizada no Relatório de Sustentabilidade boa ou muito boa e a identificação dos temas relacionados com a floresta de sobro, a ética e anticorrupção, a gestão de*

*materiais e a gestão de resíduos e efluentes, como os mais materiais.  
(Corticeira Amorim)*

- *Nós fazemos o relato não financeiro, portanto, o relato de sustentabilidade todos os anos já desde 2006, os resultados estão no site e são públicos. Tem lá as nossas metas de sustentabilidade tanto no curto prazo como médio e longo, tem as iniciativas que desenvolvemos e o desempenho face às metas, e pronto.... Em si é muito extenso, mas tem lá um apanhado resumido dos principais resultados e iniciativas. (CTT – Correios de Portugal)*
- *O reporte anual, é entendido como mais do que uma obrigatoriedade legal. O Grupo já fazia a divulgação das suas ações de sustentabilidade tendo adotado muito antes o Framework do GRI (= Global Reporting Initiative), que permitiu uma estrutura mais consolidada e coerente daquilo que era a tendência global de reporting.... Continua a ser o framework mais utilizado a nível global, e aos poucos e poucos o Grupo foi adotando outras metodologias complementares de reporte. (Grupo Jerónimo Martins)*

### **Resumindo o conceito de ‘Reputação e Sustentabilidade’:**

- Boa reputação é sinónimo de boa saúde financeira. É relevante para todas as organizações verem a sua marca intacta, credível e bem percecionada junto dos consumidores.
- Por serem organizações mais escrutinadas a nível legal, as entrevistas revelaram que são também organizações muito preparadas para responder com prontidão a qualquer risco reputacional que possa existir.
- O reporte sustentável é uma prática comum e serve de apoio para as estratégias de sustentabilidade das organizações. Não só de um ponto de vista de melhoria contínua, mas também porque é uma excelente ferramenta de comunicação. Além do mais, todas as organizações fazem ainda reporte sustentável de carácter voluntário – que acresce mais a complexidade deste trabalho, é certo – mas que também lhes permite serem melhor referenciadas no que toca à sustentabilidade.

### **3.3.3. Análise dos dados do inquérito por questionário aos consumidores**

#### **3.3.3.1. Conceito: Consumo Sustentável**

##### ***Categoria D: Relevância da sustentabilidade para os consumidores***

De maneira a entender o efeito da pandemia por Covid-19 nas estratégias de sustentabilidade das organizações e, por consequência, aferir o seu impacto na opinião dos consumidores, torna-se necessário saber até que ponto a sustentabilidade é relevante para os mesmos.

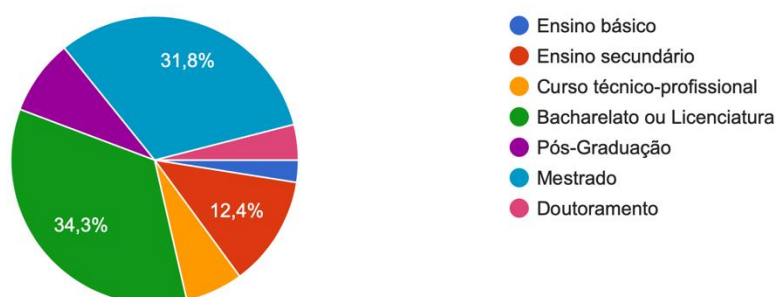
##### ***Sensibilidade e educação para a sustentabilidade***

Observando-se todos os dados e prestando especial atenção ao nível de escolaridade e ao grau de importância dada à sustentabilidade, poder-se-á afirmar que não existe uma correlação evidente. Veja-se:

- a) 157 inquiridos frequentam ou frequentaram o ensino superior (pós-graduação, bacharelato ou licenciatura, mestrado ou doutoramento). 92% (N=145) classificou em 4 ou 5 o grau de importância dado à sustentabilidade.
- b) Os restantes inquiridos (N=43) frequentaram no máximo até ao secundário. 79% (N=34) classificou em 4 ou 5 o grau de importância dado à sustentabilidade.

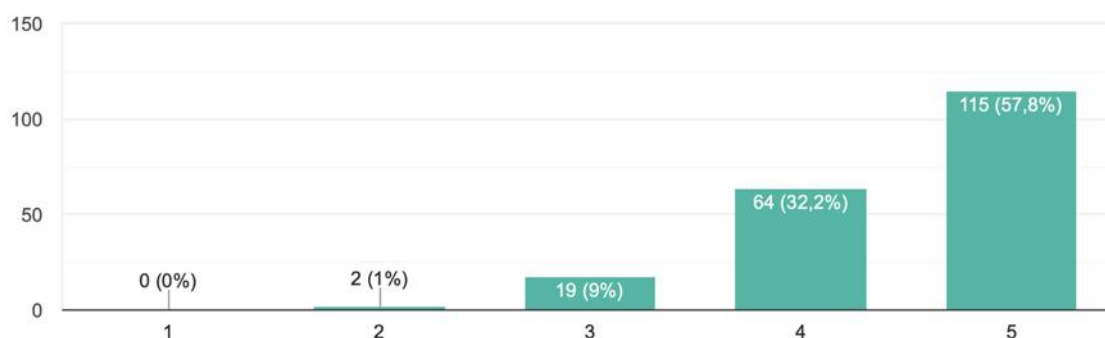
A percentagem mais baixa de classificações superiores em inquiridos com um grau de escolaridade menor deve-se ao facto de 2 deles terem atribuído um grau de importância de 2 à sustentabilidade. Curiosamente ambos reformados e com 60 anos ou mais. No total, numa escala de 1 a 5, a média de respostas dos inquiridos é de 4,47 – revelador, de facto, de existir sensibilidade para o tema.

**Figura 3.9 – Nível de ensino dos inquiridos**



**Figura 3.10 – Classificação do grau de importância dado à sustentabilidade**

Classifique o grau de importância que dá à sustentabilidade



### ***Categoria E: Comportamento do consumidor***

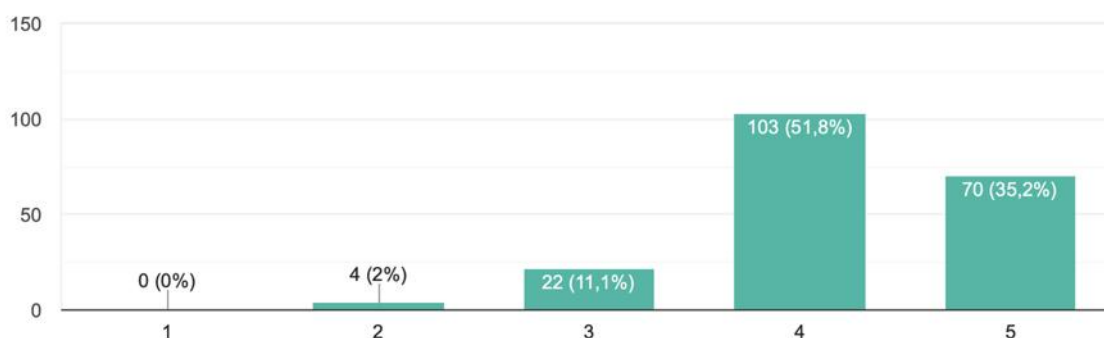
Outro fator importante na identificação de padrões de resposta na opinião dos consumidores tem a ver com o seu comportamento. A área de residência, o rendimento mensal e a adoção de práticas sustentáveis poderão determinar diferentes tipos de atitude face às estratégias de sustentabilidade das organizações em Portugal.

### *Adoção de práticas sustentáveis*

Neste tema, a pergunta mais relevante é “Preocupa-se em adotar práticas mais sustentáveis no seu dia-a-dia?”. Numa escala de 1 a 5, a média é muito positiva: 4,20 em 5. Nenhum dos inquiridos respondeu não se preocupar (número 1 na escala) e apenas 14% dos inquiridos (N=28) assumem preocupar-se pouco ou mantiveram-se neutros na sua resposta (números 2 e 3 da escala). Destes 28 inquiridos, 50% vive na Área Metropolitana de Lisboa, e os restantes equilibram-se entre cidades médias e zonas rurais. A agitação da cidade poderá ser um fator decisivo na adoção de práticas mais sustentáveis no dia-a-dia? Para além desta coincidência, não há nenhuma outra correlação que ressalte.

**Figura 3.11 – Nível de preocupação na adoção de práticas sustentáveis**

Preocupa-se em adotar práticas mais sustentáveis no seu dia-a-dia?



### *Fator económico e sua relevância*

É certo que o fator económico é muito relevante na hora de comprar qualquer produto ou serviço, seja sustentável ou não. 40% (N=81) dos inquiridos afirma estar disposto a pagar mais por um produto ou serviço dada a sua origem nacional, e 67,3% (N=134), por ser mais amigo do ambiente. Já 9% (N=18) não está disposto a tal – e destes, apenas 0,5% (N=1) ganha mais de 2000€.

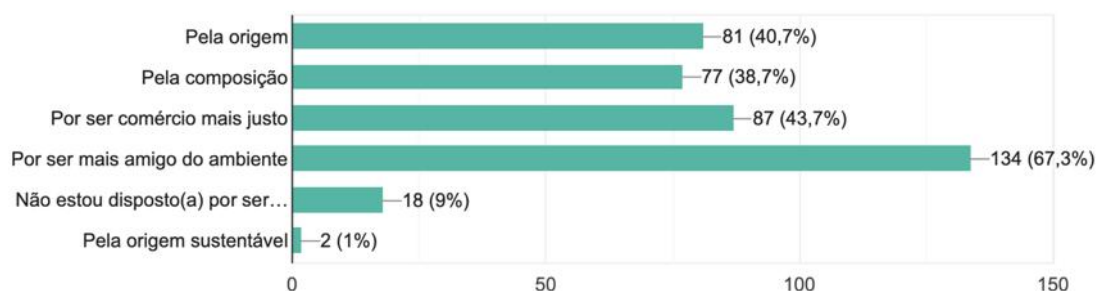
Desdobrando os orçamentos, 22% (N=42) dos inquiridos têm um rendimento mensal de até 999 € e apenas 1,5% (N=3) não estão dispostos a pagar mais. Já nos inquiridos com um

rendimento mensal superior a 1000 € - note-se, 79% (N=158) – a fatia que não está disposta a pagar é mais considerável: 7% (N=14) - curiosamente, na sua grande maioria do sexo feminino.

Uma vez mais, não existe uma lógica condutora para este cenário. A maioria dos inquiridos que coloca o fator económico como sendo de extrema relevância no que toca a adquirir produtos ou serviços mais sustentáveis, ou seja, que não estão dispostos a pagar mais, de acordo com as suas respostas, dá bastante importância à adoção de práticas mais sustentáveis. Isto leva a refletir até que ponto as suas opiniões são contraditórias com as suas atitudes. Por um lado acreditam que a adoção de práticas sustentáveis é relevante no seu dia-a-dia, mas por outro não estão dispostos a pagar mais por produtos ou serviços mais sustentáveis.

**Figura 3.12 – Condições para pagar mais por um produto ou serviço sustentável**

Estaria disposto(a) a pagar mais caro por produtos sustentáveis? Em que condições?



### ***Classes sociais e demografia***

O preconceito generalizado de que pessoas que vivem em áreas metropolitanas e que auferem melhores rendimentos mensais têm maior propensão para adotar práticas sustentáveis e comprar produtos ou serviços mais sustentáveis não é visível através das respostas dos inquiridos. Aliás, tomando em consideração as áreas de residência dos mesmos e a importância dada à sustentabilidade, as percentagens são praticamente idênticas. Note-se:

- a) 21,6% (N=42) dos inquiridos vive em zonas rurais. A média de importância dada à sustentabilidade é de 4,45 em 5.

- b) 26,1% (N=52) dos inquiridos vive em cidades médias. A média de importância dada à sustentabilidade é de 4,40 em 5.
- c) 52,3% dos inquiridos vive em Áreas Metropolitanas. A média de importância dada à sustentabilidade é de 4,51 em 5.

Assim, é seguro afirmar que a zona de residência em nada afeta a importância dada à sustentabilidade. Se se pensar em termos de rendimento mensal, o mesmo acontece:

- d) 22% (N=42) dos inquiridos têm um rendimento mensal de até 999 € e a média de importância dada à sustentabilidade é de 4,40 em 5.
- e) 24,4% (N=58) dos inquiridos têm um rendimento mensal superior a 2 000 € e a média de importância dada à sustentabilidade é de 4,24 em 5.

E o mesmo se sucede caso se opte pela diferenciação de género:

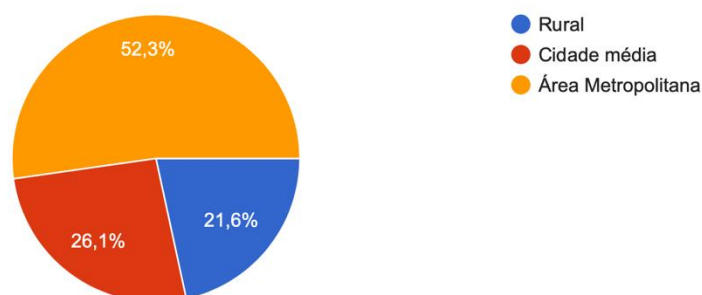
- f) A média de importância dada à sustentabilidade pelo género feminino é de 4,53 em 5.
- g) A média da importância dada à sustentabilidade pelo género masculino é de 4,24 em 5.

Resta perceber se o agregado familiar em algum aspeto poderia afetar este equilíbrio:

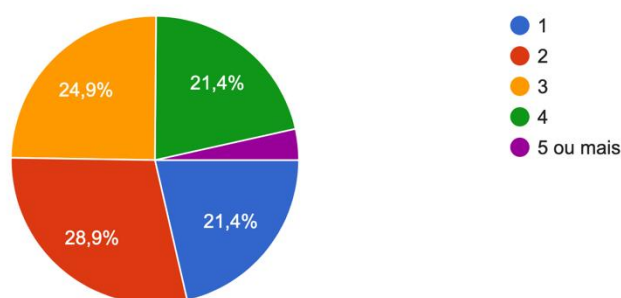
- h) 21,4% (N=43) dos inquiridos vivem sozinhos. A média de importância dada à sustentabilidade é de 4,55 em 5.
- i) 28,9% (N=58) dos inquiridos têm 2 pessoas no seu agregado familiar. A média de importância dada à sustentabilidade é de 4,33 em 5.
- j) 24,9% (N=50) dos inquiridos têm 3 pessoas no seu agregado familiar. A média de importância dada à sustentabilidade é de 4,6 em 5.
- k) 21,4% (N=42) dos inquiridos têm 4 pessoas no seu agregado familiar. A média de importância dada à sustentabilidade é de 4,35 em 5.
- l) 3,5% (N=7) dos inquiridos têm 5 ou mais pessoas no seu agregado familiar. A média de importância dada à sustentabilidade é de 4,85 em 5.

Apesar das médias equilibradas, é possível observar uma ligeira subida na importância dada à sustentabilidade em famílias de 5 ou mais elementos.

**Figura 3.13 – Zona de residência dos inquiridos**



**Figura 3.14 – Agregado familiar dos inquiridos**



### **Resumindo o conceito de ‘Consumo Sustentável’:**

- Não existe correlação evidente entre o nível de escolaridade dos consumidores e a sua sensibilização para com a sustentabilidade, sendo possível verificar em alguns casos que, quanto maior a idade do inquirido, menor a sua predisposição para qualquer assunto relacionado com a sustentabilidade;
- De maneira geral, a adoção de práticas sustentáveis é uma temática importante para os inquiridos, observando-se uma ligeira descida em consumidores que vivam em áreas metropolitanas. Possivelmente, relacionado com uma menor interação com ambientes mais rurais e propícios a uma maior relação com a agricultura e outras práticas sustentáveis;
- A importância do rendimento mensal dos inquiridos para uma melhor conduta sustentável também se dissipa já que não é possível observar nenhuma correlação

entre a predisposição para adquirir produtos ou serviços mais sustentáveis e o rendimento dos inquiridos;

- Independentemente da zona de residência, rendimento mensal, agregado familiar ou género dos inquiridos, a importância dada à sustentabilidade é positiva e muito equilibrada, comparando todos estes quadrantes. É possível observar uma ligeira subida nesta importância, em agregados familiares com 5 ou mais elementos, possivelmente, por obrigar a uma maior criatividade no que toca, por exemplo, à gestão do rendimento mensal.

### **3.3.3.2. Conceito: Covid-19 e Desenvolvimento Sustentável**

#### ***Categoria F: Impactos no consumidor***

Conforme descrito no subcapítulo 2.3.2, a pandemia por Covid-19 trouxe alterações notórias ao dia-a-dia dos consumidores. Alterações essas que poderão ter afetado, negativa ou positivamente, não só a adoção de hábitos mais sustentáveis, mas também a compra de produtos ou serviços em linha com esta lógica. Assim, destaca-se nas subcategorias abaixo:

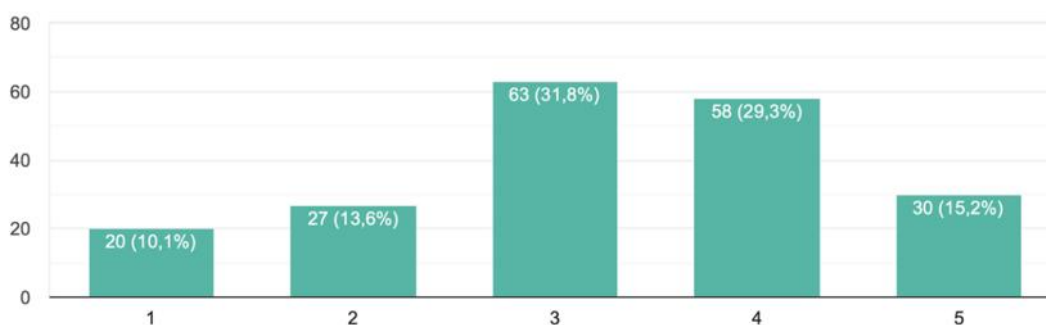
#### ***Covid-19 como catalisador na adoção de hábitos mais sustentáveis***

Quando questionados sobre se a pandemia por Covid-19 veio trazer maior consciência na adoção de práticas mais sustentáveis, 44,5% (N=80) dos inquiridos respondeu que sim, mas para os restantes 55,5% (N=120) em pouco ou nada essa consciência aumentou. De ressaltar que destes, apenas 13 inquiridos têm até 29 anos de idade.

Este resultado está em linha com a procura de produtos ou serviços mais sustentáveis no período pandémico: dos 55,5% (N=120) pouco ou nada influenciados, 86,6% (N=104) revelou igualmente não ter procurado mais sustentabilidade. Curiosamente, mais de metade destes inquiridos (N=55) vivem em Áreas Metropolitanas, muito mais fustigadas pelo confinamento obrigatório e por medidas mais restritivas.

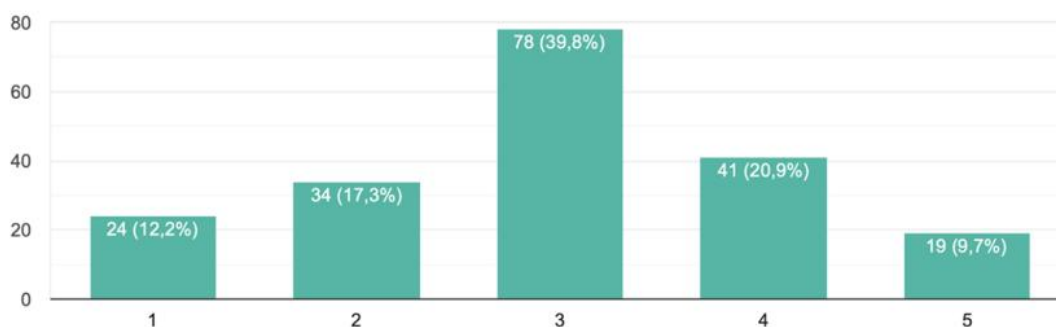
**Figura 3.15 – Covid-19 e a consciência na adoção de práticas mais sustentáveis**

A pandemia por Covid-19 trouxe-lhe maior consciência na adoção de práticas mais sustentáveis?



**Figura 3.16 – Covid-19 e a procura por produtos ou serviços mais sustentáveis**

A pandemia por Covid-19 fez com que procurasse mais produtos e serviços sustentáveis?



### ***Impactos económicos e sociais***

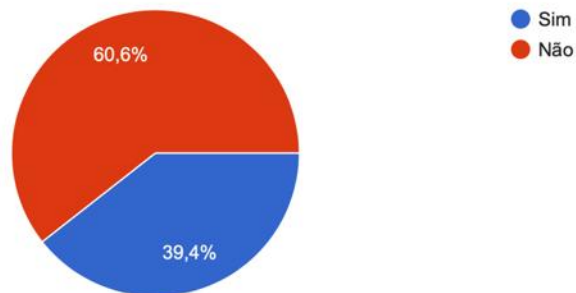
Para a grande maioria dos inquiridos, a Covid-19 em nada afetou a negativamente a sua situação profissional e o seu rendimento mensal. Assim, torna-se importante refletir sobre o perfil dos inquiridos cujo rendimento foi afetado (N=46):

- a) 58,6% (N=27) dos inquiridos são casados ou vivem em união de facto;
- b) 69,5% (N=32) dos inquiridos são do género feminino;
- c) 58,6% (N=27) dos inquiridos têm idades acima dos 40 anos;
- d) 45,6% (N=21) dos inquiridos vivem em Áreas Metropolitanas;

- e) 36,9% (N=17) dos inquiridos trabalha por conta própria, 60,8% (N=28) trabalha por conta de outrem, e apenas um inquirido ficou desempregado;
- f) 60,8% (N=28) dos inquiridos têm um ou mais filhos.

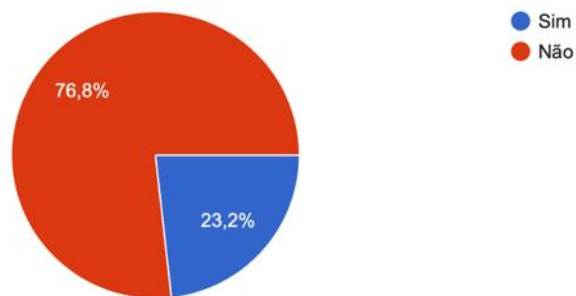
**Figura 3.17 – Covid-19 e os efeitos negativos na situação profissional**

A sua situação profissional foi, de alguma maneira, afetada pela pandemia por Covid-19?



**Figura 3.18 – Covid-19 e os efeitos negativos no rendimento mensal**

A pandemia por Covid-19 afetou negativamente o seu rendimento mensal?



### **Resumindo o conceito de ‘Covid-19 e desenvolvimento sustentável’:**

- Mais de metade dos inquiridos não considera que a Covid-19 tenha sido um catalisador para a adoção de hábitos mais sustentáveis, sendo que esta incidência é mais visível em inquiridos com idade superior a 30 anos;
- É possível relacionar a lógica acima com o aumento na procura de produtos ou artigos mais sustentáveis: quando a Covid-19 não é catalisadora na adoção de hábitos mais sustentáveis, também não influencia essa procura – sobretudo em inquiridos residentes em Áreas Metropolitanas, possivelmente por terem sido as mais fustigadas por confinamentos e obrigações mais severas;
- Os inquiridos cujo rendimento mensal foi afetado negativamente pela Covid-19 são, na sua maioria, mães com idades acima dos 40 anos, casadas ou em união de facto, residentes em Áreas Metropolitanas.

#### **3.3.3.3. Conceito: Reputação e Sustentabilidade**

##### ***Categoria H: Perspetiva dos Consumidores***

##### ***Poder da opinião pública para mudar condutas organizacionais***

A lógica é simples: os inquiridos foram questionados através de escala de *Likert* sobre até que ponto a opinião pública seria relevante para a mudança de condutas organizacionais. Na escala de 5 pontos acompanhando a devida relevância, a opinião foi muito clara:

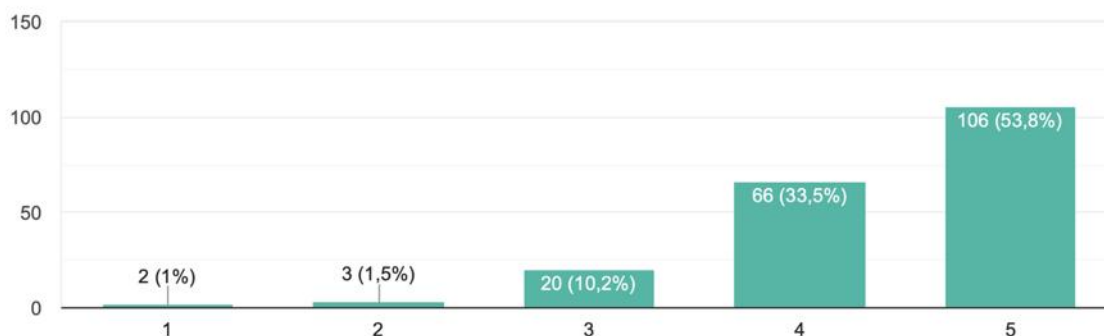
- a) Mais de metade dos inquiridos (N=106) acha a opinião pública da máxima relevância;
- b) 33,5% (N=66) considera a opinião pública relevante;
- c) Os restantes 11,7% (N=25) não consideram relevante ou mantiveram-se neutros.

Curiosamente, dos 25 inquiridos nada ou pouco crédulos sobre o poder da opinião pública, 92% (N=23) tem dúvidas quanto ao facto de a pandemia por Covid-19 ter tornado as organizações em Portugal mais conscientes a nível ambiental e social e apenas 12% (N=3) considerou que as organizações se preocuparam com os consumidores durante a pandemia.

Nenhum destes inquiridos recebe menos de 600 € por mês e apenas 1 recebe até 999 €. Os restantes recebem todos mais 1 000 € por mês.

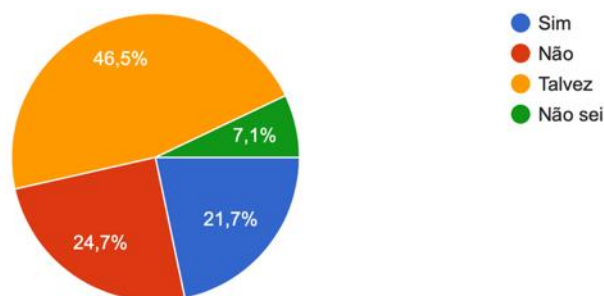
**Figura 3.19 – Relevância da opinião pública para a mudança de condutas organizacionais**

Numa escala de 1 a 5, até que ponto acha a opinião pública relevante para mudar condutas organizacionais?



**Figura 3.20 – Influência da Covid-19 na consciencialização das organizações**

Considera que a Covid-19 veio tornar as grandes empresas em Portugal mais conscientes, seja a nível social ou ambiental?

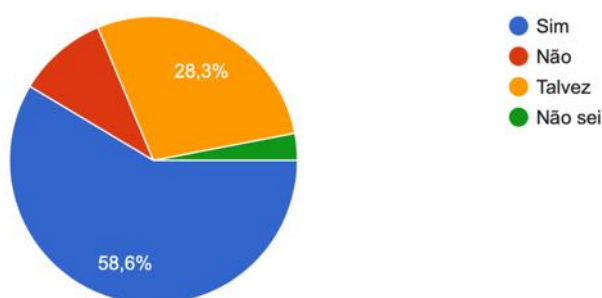


Quanto ao impacto da atuação social das organizações durante a pandemia por Covid-19, a maioria dos inquiridos – 58,6% (N=115) – acredita ter sido importante. 28,3% (N=56) manteve reservas e apenas 10% considera que esta atuação não foi importante. Os restantes 6 inquiridos não tiveram qualquer tipo de opinião.

Já em relação ao impacto de iniciativas e movimentos de aproximação aos consumidores em período de pandemia, a maior fatia dos consumidores (N=89) manteve-se neutra. 30,8% (N=61) considera que foram iniciativas resultadas de um aproveitamento da situação, e apenas 24,2% (N=48) considera ter sido uma aproximação mais genuína. Estes resultados levantam dúvidas quanto à opinião dos consumidores em relação às organizações em Portugal, já que são os mais negativos em todo o leque de questões relacionadas com a consciencialização das organizações.

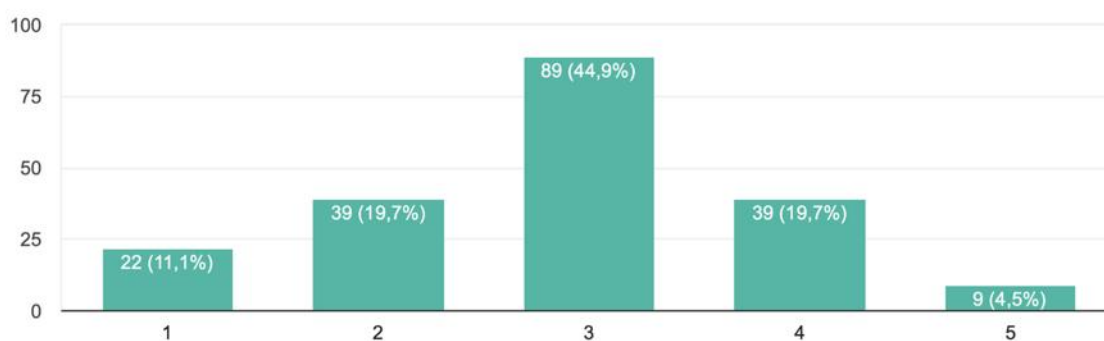
**Figura 3.21 – Importância da atuação social das organizações durante a Covid-19**

Considera a atuação social de algumas empresas em Portugal durante a pandemia foi importante no combate à Covid-19?



**Figura 3.22 – Nível de consideração acerca de iniciativas das organizações**

Considera que a aproximação das empresas aos consumidores, através de movimentos como o #VaiFicarTudoBem foi genuína? Ou aproveitamento da situação?



### *Expetativas em relação à sustentabilidade na oferta de produtos / serviços*

Em linha com os restantes resultados, os inquiridos consideram igualmente ser relevante comprar produtos ou serviços mais sustentáveis. Os 3% (N=6) dos inquiridos que acham pouco ou nada relevante também são consonantes com o grau de importância que dão à sustentabilidade no geral: ou se mantiveram neutros ou atribuíram-lhe fraca importância.

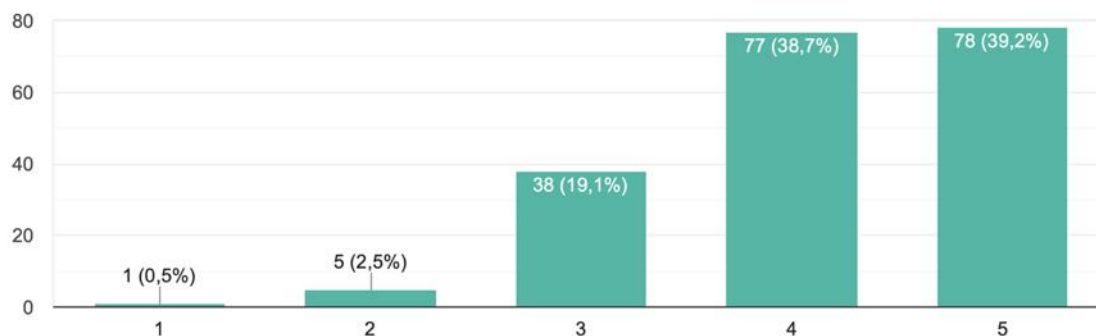
De maneira geral, a relevância na aquisição de artigos sustentáveis é muito positiva e equilibrada, sendo que a ‘extrema relevância’ caminha de mãos dadas com a ‘muita relevância’: 38,7% (N=77) acredita ser muito relevante, enquanto que 39,2% (N=78) acha da máxima de importância. Veja-se:

- a) Dos 78 inquiridos que acham a aquisição de produtos ou serviços sustentáveis de extrema relevância, 88,4 % (N=69) consideram a sustentabilidade igualmente importante, atribuindo 5 pontos em 5. Os restantes, atribuíram 4;
- b) Quanto aos 77 inquiridos que consideram a aquisição de produtos ou serviços sustentáveis muito relevantes – entenda-se, atribuíram 4 pontos em 5 – desdobram-se entre neutra, muito importante e extremamente importante no que toca à importância que dão à sustentabilidade;
- c) A fatia que se manteve neutra (N=38) classifica com diferentes graus a importância dada à sustentabilidade e, à exceção de 3 inquiridos, acredita que a pandemia por Covid-19 em pouco ou nada veio alterar a sua procura por produtos ou serviços mais sustentáveis;

A maior parte dos inquiridos que acham muito importante ou extremamente importante comprar produtos ou artigos mais sustentáveis – um universo de 126 em 155 – já ponderou igualmente não os comprar em organizações que tenham estado envolvidas em algum tipo de controvérsia de cariz social ou ambiental. Já os inquiridos que nunca ponderaram ou não têm a certeza (N= 45) não são congruentes com outras respostas que deram ao longo do questionário, como no caso da importância na adoção de práticas sustentáveis no dia-a-dia: 80% (N=36) considera muito ou da máxima importância ter esta preocupação.

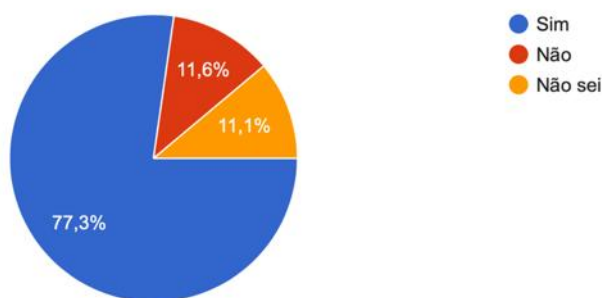
**Figura 3.23 – Nível de relevância na aquisição de produtos ou serviços mais sustentáveis**

Para si, é relevante comprar artigos ou serviços mais sustentáveis?



**Figura 3.24 – Ponderação na aquisição de produtos ou serviços em organizações com controvérsias**

Já ponderou não comprar algum produto ou serviço de uma empresa, por esta se ter visto envolvida em algum tipo de controvérsia de cariz ambiental ou social?



### ***Pressão sobre as organizações***

A sensação de honestidade e sustentabilidade das organizações parece ser importante para a maioria dos inquiridos. De ressaltar que os valores apresentados abaixo não influenciam necessariamente o local da compra ou a sua periodicidade, quando confrontados com outros dados:

- a) Apenas 1 inquirido – equivalente a 0,5% do total – não considera importante a honestidade das organizações aquando da aquisição de produtos ou serviços;

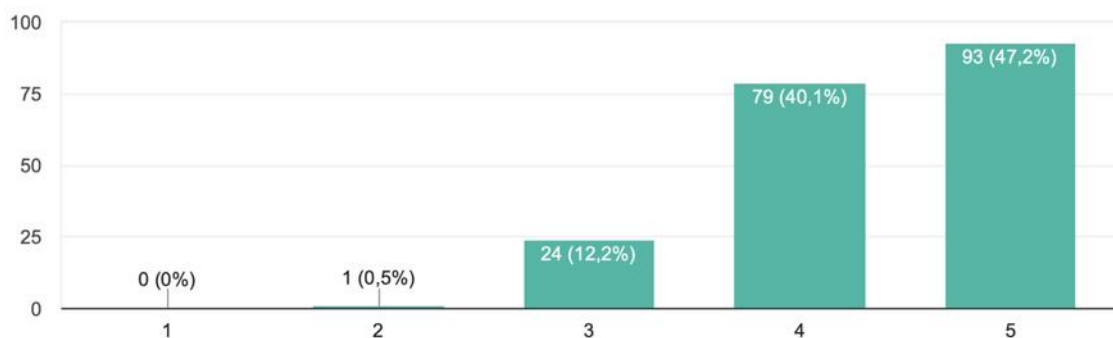
- b) 12,2% (N=24) mantiveram-se neutros quanto à importância. Curiosamente, destes, mais de 50% (N=14) considerou preocupar-se com a adoção de práticas mais sustentáveis no dia-a-dia. Uma vez mais, observa-se alguma disparidade entre as atitudes e os comportamentos.
- c) 87,3% dos inquiridos (N=182) consideraram como importante ou muito importante a compra de produtos ou serviços em organizações perceivelmente mais honestas ou sustentáveis.

Outra questão colocada aos inquiridos pretendia auferir se a conduta de uma organização seria relevante na altura de adquirir produtos ou serviços sustentáveis:

- a) Para 81,6% (N=161) dos inquiridos é, efetivamente, importante. Este resultado está em linha com outras opiniões, nomeadamente acerca da importância da honestidade nas organizações, em que, deste leque, 94,4% dos inquiridos considera relevante. 84,4% ponderou igualmente não comprar um produto ou serviço devido a controvérsias de cariz social ou ambiental.
- b) 10% (N=20) dos inquiridos não considera a conduta de uma organização relevante. Destes 20, 70% (N=14) não sabe ou nunca ponderou não comprar produtos ou serviços em organizações devido a controvérsias de cariz social ou ambiental. Independentemente das suas atitudes, 60% acredita que a opinião pública é muito relevante para mudar condutas organizacionais.

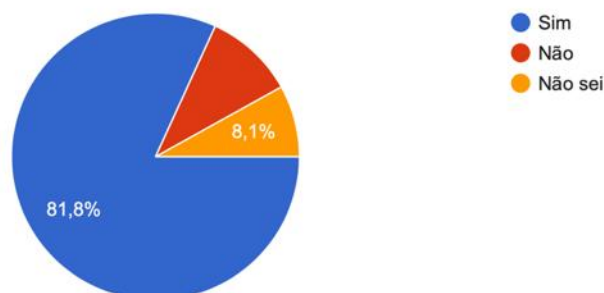
**Figura 3.25 – Nível de importância da aquisição de artigos em organizações mais honestas e sustentáveis**

Para si, que importância tem comprar artigos em empresas que sejam perceptivelmente mais honestas e sustentáveis?



**Figura 3.26 – Importância da conduta das organizações no âmbito da sustentabilidade**

A conduta de uma empresa no âmbito da sustentabilidade é importante na hora de decidir onde comprar produtos ou serviços?

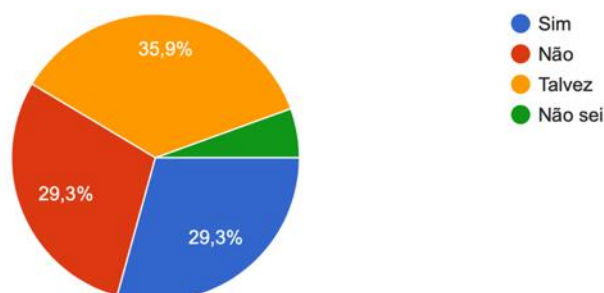


Outro fator que poderá criar alguma pressão junto das organizações, é o facto de, apesar de todos os esforços por acompanhar os consumidores na pandemia – sinceros ou não – as iniciativas das organizações são visivelmente mal percecionadas pelos inquiridos:

- A maior fatia dos inquiridos, 35,9% (N=59) mantém reservas quanto à preocupação que as organizações manifestaram ter em relação aos consumidores;
- 29,3% (N=49) consideraram que as organizações não se preocuparam com os seus consumidores;
- Noutra parcela idêntica, 29,3% (N=49) consideraram que as organizações se preocuparam com os seus consumidores.

**Figura 3.27 – Consideração dos consumidores quanto à preocupação das organizações em período de pandemia**

Considera que as grandes empresas em Portugal se preocuparam com os consumidores durante os momentos mais difíceis da pandemia?



### **Resumindo o conceito de ‘Reputação e Sustentabilidade’:**

- Mais de metade dos inquiridos considera a opinião pública uma importante influência na mudança de condutas organizacionais. Aqueles pouco ou nada crédulos com a afirmação acima desconsideram igualmente a influência da Covid-19 nas estratégias de sustentabilidade das organizações em Portugal. Na sua maior parte, com rendimentos mensais superiores a 1 000 €;
- A maioria dos inquiridos considera também ter sido importante a atuação social das organizações durante a pandemia por Covid-19. Contudo, este positivismo é dissipado quando confrontados com a genuinidade das suas iniciativas: ou mantiveram-se neutros ou consideraram um aproveitamento da situação. A fatia correspondente à interpretação positiva é a menor;
- As afirmações acima são consonantes com a lógica da compra de produtos ou artigos mais sustentáveis – a maioria dos consumidores considera relevante – porém, na altura de o fazerem, têm em muita consideração a conduta organizacional e o facto de existirem controvérsias de cariz ambiental ou social. Este resultado é dissonante quando confrontando os inquiridos que nunca tiveram em consideração a boa conduta das organizações, já que na sua maioria acreditam ser importante adotar hábitos mais sustentáveis. É possível observar-se incongruências entre a sua opinião e as suas atitudes;
- Quanto aos verdadeiros motivos que levaram as organizações a preocupar-se com os seus consumidores durante os momentos mais difíceis da pandemia, os inquiridos deixam muitas reservas: a maior parte não sabe sequer se se preocuparam ou não.

### **3.4. Reflexão crítica sobre os resultados e hipóteses de investigação**

Depois de apresentada, no anterior capítulo, a análise das entrevistas aos diretores de sustentabilidade e do inquérito por questionário administrado a consumidores, de acordo com o modelo de análise de dados proposto, segue-se uma apreciação global de como os resultados se relacionam com as hipóteses definidas para este estudo e se alguma das hipóteses se destaca como sendo mais adequada para dar resposta às questões de

investigação. Para tal, continua a ser utilizada a lógica da pesquisa qualitativa de Maxwell (2013), procurando identificar a influência que os resultados obtidos exerçam sobre si mesmos, a criação de padrões de resposta, explicações alternativas e relações estabelecidas entre temas.

- **Hipótese 1 (H1): *A Covid-19 influencia as estratégias de sustentabilidade das organizações em Portugal, e, conseqüentemente, a sua reputação junto dos consumidores.***

Após cuidada análise das entrevistas e questionários, é possível afirmar que a pandemia por Covid-19 veio influenciar as estratégias de sustentabilidade das organizações em Portugal. Em algumas das organizações entrevistadas, essa influência é sentida, mas sempre olhada de maneira transitória ou de um ponto de vista de aceleração do plano de atividades – ou seja, a Covid-19 pode ter vindo acelerar algumas atividades que já estavam previstas, mas ainda por concretizar. Convém referir que a Covid-19 é, por si só, uma pandemia transitória e, portanto, é natural este olhar de caráter temporal.

Existe igualmente a questão do *momentum* – face às circunstâncias, as organizações tiveram que adaptar as suas estratégias ou até parte do seu plano de negócios, mas não foi sentido que essas adaptações à situação vivida viessem futuramente alicerçar novas estratégias de sustentabilidade.

Já do ponto de vista dos consumidores, denota-se uma maior consciencialização face à sustentabilidade e ao que ela pode condicionar no seu dia-a-dia, mas não o suficiente para que alterem drasticamente os seus hábitos de consumo e o seu olhar sobre as organizações. Através do inquérito aos consumidores é possível concluir que são, de facto, exigentes face à oferta de produtos e serviços sustentáveis e têm expectativas quanto à boa conduta das organizações. Contudo, não é possível aferir uma correlação direta entre a sua opinião e as atitudes que demonstram – existe ainda um longo caminho a percorrer para que essa relação seja mais visível. Acresce que muitos dos consumidores não consideraram que a Covid-19 tenha criado uma maior consciencialização nas organizações face a questões ambientais e sociais, o que poderá inviabilizar esta hipótese. Em todo o caso, fica a ressalva de que a grande maioria dos consumidores se manteve neutra ou considerou ser aproveitamento da situação as iniciativas de caráter social ou ambiental das organizações em período de pandemia – o que significa que embora não se possa confirmar totalmente a afirmação

levantada na Hipótese 1, os consumidores mostraram-se críticos face à honestidade e credibilidade de iniciativas sociais ou ambientais dinamizadas pelas organizações.

- **Hipótese 2 (H2): *A Covid-19 influencia as estratégias de sustentabilidade das organizações em Portugal, mas não a sua reputação junto dos consumidores***

De acordo com todo o enquadramento teórico e com a análise dos dados obtidos nas entrevistas e questionário, esta hipótese é a que mais condições de validade reúne:

- a) Se se olhar para o efeito acelerador de algumas atividades e para o fator de adaptação que as organizações sofreram face às suas estratégias de sustentabilidade, é possível afirmar que a pandemia por Covid-19 veio, de facto, influenciar as suas estratégias;
- b) Sem generalizar, existe um elevado número de inquiridos que se preocupa com questões sustentáveis e com a adoção de hábitos de consumo mais conscientes. Igual número considera o fator sustentável das organizações e a sua oferta de produtos e serviços também muito importante. Outra grande fatia considerou igualmente existirem fatores menos positivos acerca da atuação social e ambiental das organizações durante a pandemia, embora de acordo com as entrevistas realizadas nenhuma organização tenha sentido influência negativa na sua reputação. Assim, apesar dos inquiridos terem sido bastante incisivos na sua opinião – e a maior parte acreditar, inclusive, no poder da opinião pública para a mudança de condutas organizacionais – não foi possível aferir uma influência concreta entre a sua opinião e as considerações das organizações.

Quando questionadas face a questões reputacionais, todas as organizações revelaram ter instrumentos de medição da opinião pública e estratégias estabelecidas no caso de crises desse tipo, mas nenhuma sentiu que a Covid-19 tenha vindo agudizar qualquer tipo de problemática reputacional. Por serem organizações que, pela sua dimensão e por pertencerem à bolsa de valores portuguesa, conseguem demonstrar mais efetivamente as suas estratégias de sustentabilidade são, igualmente, organizações mais que dotadas com ferramentas que evitam quaisquer desvios aos seus *standards* reputacionais.

Assim, conforme também referido na Hipótese 1, os consumidores mostraram-se críticos quanto à honestidade e credibilidade de iniciativas de caráter social ou ambiental em período de pandemia – sem que com isso se consiga identificar influência na reputação corporativa das organizações. Existem, portanto, divergências entre a opinião dos consumidores – críticos de iniciativas durante a pandemia – e a opinião das organizações, que afirmam manter-se com uma reputação consistente e em nada alterada pela pandemia. Por estas considerações, a afirmação levantada na Hipótese 2 é a que maior consenso reúne.

- **Hipótese 3 (H3): *A Covid-19 não influencia as estratégias de sustentabilidade das organizações em Portugal, mas afeta a sua reputação junto dos consumidores***

Conforme acima referido, a pandemia por Covid-19 veio influenciar as estratégias de sustentabilidade das organizações em Portugal dada a sua volatilidade e a necessidade de adaptação das organizações face ao momento – o que provocou necessariamente alterações nas suas estratégias, iniciativas e até plano de negócios. Este motivo por si só, faz com que a Hipótese 3 já não reúna condições suficientes para ser validada.

Acresce que, para alguns dos consumidores, a criação de iniciativas de aproximação como o movimento #vaificartudobem e comunicações direcionadas para o apoio social e combate à pandemia foram consideradas um aproveitamento da situação e, com base nisso, poder-se-ia considerar que a Covid-19 teve alguma influência negativa na reputação das organizações. Contudo, a opinião dos consumidores é divergente da das organizações, que afirmam manter a mesma consistência reputacional independentemente da pandemia: será que esta hipotética influência pode, também ela, ser transitória? Analisando os dados obtidos através dos inquéritos, mas sobretudo das entrevistas, não existe um indicador que aponte para perdas reputacionais durante a pandemia – o que cimenta a falta de condições para viabilizar a Hipótese 3.

#### 4. Conclusão

Este estudo é terminado com duas certezas:

- a) Apesar das organizações em Portugal estarem, de facto, empenhadas em alavancar as suas estratégias de sustentabilidade e terem uma verdadeira preocupação quanto à sua boa reputação, a pandemia manteve-as consistentes quanto ao seu percurso a nível social e ambiental, tendo vindo a acelerá-lo ou, por vezes, adaptá-lo. Significa isto que a pandemia por Covid-19 veio influenciar as estratégias de sustentabilidade das organizações em Portugal.
- b) Os consumidores, apesar de muito incisivos e concretos na sua opinião acerca da reputação corporativa em Portugal, não são coerentes nas suas ações: a opinião existe, mas não é, em grande parte dos casos, aplicada verdadeiramente no seu dia-a-dia.

Conforme a literatura acerca do tema sugere, um sem-número de efeitos negativos resultantes da Covid-19 são sentidos, não só no tecido empresarial português, mas também na sociedade. Através das entrevistas às organizações essa influência é visível naquilo que são as suas estratégias de sustentabilidade, mas não o suficiente para afetar a forma como são percebidas pelo consumidor. Na verdade, é possível afirmar que a opinião dos consumidores em relação às estratégias de sustentabilidade das organizações é divergente daquela que é a opinião das próprias organizações: os consumidores mostraram-se críticos quanto às iniciativas de carácter ambiental e social dinamizadas pelas organizações, mas estas em nada sentiram a sua reputação ser alterada.

Por parte das organizações percebe-se que, fruto das circunstâncias, existe uma aceleração de determinadas atividades e iniciativas que estavam por concretizar e, também, alguma adaptação da estratégia face às necessidades atuais. Isto possibilita, assim, confirmar a influência da pandemia por Covid-19 nas estratégias de sustentabilidade e naquilo que é a sua conceção nas expectativas do consumidor: mais exigente face à oferta de produtos e serviços sustentáveis.

Assim, após todas as disposições demonstradas, de todos os instrumentos de recolha de dados colocados em prática, e de acordo com o modelo de análise proposto para o estudo, é possível chegar à confirmação de uma das hipóteses de investigação e responder àquela que é a pedra basilar deste estudo:

## **A pandemia por Covid-19 influencia as estratégias de desenvolvimento sustentável das organizações em Portugal, impactando a sua reputação?**

A hipótese mais aproximada de uma confirmação credível e sustentada é a Hipótese 2, que defende existir influência da Covid-19 nas estratégias de sustentabilidade das organizações em Portugal, mas não tendo impacto na sua reputação corporativa. Contudo, fica a ressalva de que a exigência do consumidor face à boa conduta das organizações e à sua oferta de produtos e serviços mais sustentáveis é um fenómeno crescente. Isto traduz-se numa menor aceitação a iniciativas de carácter social ou ambiental dinamizadas pelas organizações quando não corretamente articuladas com a sensibilidade e honestidade que momentos como os vividos durante a pandemia por Covid-19 exigem.

### **4.1. Limitações ao estudo e futuras investigações**

Um dos principais desafios aquando do desenvolvimento teórico foi a insuficiente literatura acerca da reputação corporativa na era da Covid-19 – certamente que, no futuro, mais aprofundados estudos deverão ser feitos.

Outro desafio prende-se com o facto de o investigador trabalhar na área da sustentabilidade, o que por vezes poderá levar a enviesamentos na interpretação dos dados obtidos e, potencialmente, alterar o verdadeiro sentido dos resultados. Por esse motivo é sugerido, para estudos futuros, que investigadores de outras áreas se debrucem igualmente sobre este tema.

O objetivo deste estudo foi circunscrito a organizações do PSI20, o que poderá não representar a situação atual de outras organizações em Portugal como, por exemplo, PMEs – existindo assim potencial para alargar futuros estudos a organizações de outras dimensões, quadrantes e setores empresariais.

Outra limitação do estudo prende-se com a definição da amostra – inquirida por conveniência – que deveria ser, no mínimo, de 385 indivíduos de maneira a se obter um intervalo de confiança superior e uma margem de erro menor. Reconhecendo-se esta limitação, sugere-se para futuros estudos, um questionário de administração direta a uma amostra representativa da sociedade portuguesa, tendo como princípio o equilíbrio da

distribuição de faixas etárias e da representação territorial. Por fim, é sugerida uma aprofundada análise:

- a) às reais motivações e atitudes dos consumidores em relação à sustentabilidade, de maneira a conseguir-se um corelacionamento direto entre a sua opinião acerca das organizações em Portugal; e
- b) à reputação das organizações através, nomeadamente, do seu valor de mercado ao longo de um período de tempo face a determinadas iniciativas de cariz ambiental e/ou social.



## Referências Bibliográficas

- 2018 Cone/Porter Novelli Purpose Study: How to Build Deeper Bonds, Amplify Your Message and Expand Your Consumer Base. (2018). Acedido a 25 de fevereiro de 2021 website da Cone em <https://www.conecomm.com/2018-purpose-study-pdf>
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Nova Iorque, The Free Press.
- Aaker, D. A., e McLoughlin, D. (2015). *Strategic market management: Global perspectives*. Chichester: Wiley.
- Abreu, P. (2021). Moody's ainda Vê espaço para subir “rating” de Portugal. Acedido a 3 de março de 2021, em <https://www.jornaldenegocios.pt/mercados/obrigacoes/detalhe/moodys-ainda-ve--espaco-para-subir-rating-do-pais>
- Adams, C. A., e Abhayawansa, S. (2021). Connecting the COVID-19 pandemic, environmental, social and governance (ESG) investing and calls for ‘harmonisation’ of sustainability reporting. *Critical Perspectives on Accounting*. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2021.102309>
- Aderibigbe, A., e Fragouli, E. (2020). Reputation risk from a stakeholder management perspective. *Risk and Financial Management*, 2(2). doi:10.30560/rfm.v2n2p1
- Agência Portuguesa do Ambiente. *Relatório do Estado do Ambiente*, pp.3–85 (2019). Lisboa. Acedido a 17 de fevereiro de 2021, em <https://sniambgeoviewer.apambiente.pt/GeoDocs/geoportaldocs/rea/REA2019/REA2019.pdf>
- Aid to disaster. (1989). Acedido a 26 de fevereiro de 2021, no website da revista New Scientist, em <https://www.newscientist.com/article/mg12416850-100-aid-to-disaster-/?ignored=irrelevant>

- Albareda, L., Lozano, J. e Ysa, T. (2007). Public policies on corporate social responsibility: The role of governments in Europe. *Journal of Business Ethics*, 74 (4), 391-407.
- Almeida, J. (2021). *Acordo de Parceria do PT2030 deverá ser entregue em bruxelas até ao final do ano. Jornal de Negócios*. Acedido a 22 de março de 2022, em <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/fundos-comunitarios/detalhe/acordo-de-parceria-do-pt2030-devera-ser-entregue-em-bruxelas-ate-ao-final-do-ano>
- Almeida, F. e Santos, J.D. (2020). The effects of COVID-19 on job security and unemployment in Portugal. *International Journal of Sociology and Social Policy*. Vol. 40 No. 9/10, pp. 995-1003. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0291>
- Alves, M. (2018). Gripe: as grandes pandemias dos últimos 250 anos. *Sábado*. Acedido a 16 de janeiro de 2021, em <https://www.sabado.pt/ciencia---saude/detalhe/gripe-as-grandes-pandemias-dos-ultimos-250-anos>
- Ansell, C., Boin, A., e Keller, A. (2010). Managing transboundary crises: Identifying the building blocks of an effective response system. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(4), 195-207. doi:10.1111/j.1468-5973.2010.00620.x
- Approaching the Future 2020 - Trends in Reputation & intangible Assets*. (2020). Acedido a 18 de janeiro de 2021, de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership e CANVAS Sustainable Strategies: <https://www.corporateexcellence.org/en/resource/approaching-the-future-2020/f2e877ae-65c7-3700-0d7b-856a4cb3a924>
- Aranha, L. (2017). Quando a má gestão nas crises afeta a reputação corporativa. In E. Prado, *Gestão de reputação: Riscos, crise e imagem corporativa* (pp. 12-19). São Paulo, Brasil: Aberje Editorial.

- Baah, C., Jin, Z., e Tang, L. (2020). Organizational and regulatory stakeholder pressures friends or foes to green logistics practices and financial performance: Investigating corporate reputation as a missing link. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119125. doi:10.1016/j.jclepro.2019.119125
- Baah, C., Opoku-Agyeman, D., Acquah, I. S., Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E., Faibil, D., e Abdoulaye, F. A. (2021). Examining the correlations between stakeholder pressures, green production practices, firm reputation, environmental and financial performance. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 100-114. doi:10.1016/j.spc.2020.10.015
- Balaceanu, C., Apostol, D., e Penu, D. (2012). Sustainability and Social Justice. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 62, 677-681. doi:https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.115
- Balderjahn, I., Peyer, M., Seegebarth, B., Wiedmann, K. e Weber, A. (2018). The many faces of sustainability-conscious consumers: A category-independent typology. *Journal of Business Research*, 91, 83-93. doi:10.1016/j.jbusres.2018.05.022
- Balmer, J. M. (2001). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing - Seeing through the Fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Banco de Portugal – Bpstat. (2021). Impacto da Covid-19 na Economia Portuguesa em 2020. Acedido a 6 de abril de 2021, em <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/633/#Particulares>
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., e Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38. doi:10.1057/palgrave.crr.1550012
- Barómetro Europeu Consumo 2020 - Impacto da crise sanitária: Como estão os Europeus a adaptar os seus hábitos de consumo* (2020). Acedido a 14 de abril de 2021, no

website d'O Observador – Cetelem:  
<https://www.cetelem.pt/documents/31514/5643225/BarometroEuropeuConsumo+2020.pdf/5cda4f0b-a589-12cb-e62f-1cb20f040588?t=1605089141097>

[Batterton, K. A., & Hale, K. N. \(2017\). The Likert Scale What It Is and How To Use It. \*Phalanx\*, 50\(2\), 32–39. <http://www.jstor.org/stable/26296382>](#)

Berlin Cameron. (2020). *Millennials want brands to communicate more during COVID-19 crisis, study finds*. Berlin Cameron em parceria com a Perski.  
<https://berlincameron.com/newevent-all/2020/4/1/millennials-want-brands-to-communicate-more-during-covid-19-crisis-study-finds>.

Bhat, S., & Reddy, S. K. (1998). Symbolic and functional positioning of brands. *Journal of Consumer Marketing*, 15(1), 32–43. doi: 10.1108/07363769810202664

Blake, H., Bermingham, F., Johnson, G., e Tabner, A. (2020). Mitigating the psychological impact of covid-19 on healthcare workers: A digital learning package. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9), 2997. doi:10.3390/ijerph17092997

Boccia, F., Malgeri Manzo, R., e Covino, D. (2018). Consumer behavior and corporate social responsibility: An evaluation by a choice experiment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 97-105. doi:10.1002/csr.1661

Boin, A., e Bynander, F. (2015). Explaining success and failure in crisis coordination. *Geografiska Annaler: Series A, Physical Geography*, 97(1), 123-135. doi:10.1111/geoa.12072

Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.

- Brandão, N. G., (2008). *Século XXI – Novas Solidariedades e Incertezas*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Bruneau, T. C., e Jalali, C. C. (2017). *Sustainable Governance Indicators - Portugal Report*. Bertelsmann Stiftung. Acedido a 17 de fevereiro de 2021, em [https://www.sgi-network.org/docs/2017/country/SGI2017\\_Portugal.pdf](https://www.sgi-network.org/docs/2017/country/SGI2017_Portugal.pdf)
- Buell, R. W., e Kalkanci, B. (2021). How transparency into internal and external Responsibility Initiatives Influences consumer choice. *Management Science*, 67(2), 932-950. doi:10.1287/mnsc.2020.3588
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1). doi:10.1186/s40991-016-0004-6
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B., Lipartito, K. J., Post, J. E., Werhane, P. H., & Goodpaster, K. E. (2012). *Corporate responsibility: the American Experience*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Carroll, C. E. (2004). *How the mass media influence perceptions of corporate reputation: exploring agenda-setting effects within business news coverage*. Tese de Ph.D. Universidade do Texas.
- Christensen, T., e Lægreid, P. (2020). The coronavirus crisis—crisis communication, meaning-making, and reputation management. *International Public Management Journal*, 23(5), 713-729. doi:10.1080/10967494.2020.1812455
- Chun, R. (2005). Corporate Reputation: Meaning and Measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.

- Clayes, A., e Coombs, W. T. (2020). Organizational crisis communication: Suboptimal crisis response selection decisions and behavioral economics. *Communication Theory*, 30(3), 290-309. doi:10.1093/ct/qtz002
- Clifton, R., e Simmons, J. (2005). *O Mundo das Marcas*. Lisboa: Actual Editora.
- Cohen, M. J. (2020). Does the COVID-19 outbreak mark the onset of a sustainable consumption transition? *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 16(1), 1-3. doi:10.1080/15487733.2020.1740472
- Comissão Europeia. (2015) *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Closing the loop—An EU action plan for the Circular Economy*; COM (2015) 614/2; European Commission: Brussels, Belgium, 2015. Acedido a 13 de fevereiro de 2021, em [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0012.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0012.02/DOC_1&format=PDF)
- Coombs, W. T. (2009). Conceptualizing crisis communication. In Heath, R.L. e O’Hair, H.D., *Handbook of Risk and Crisis Communication* (pp. 99-118). Nova Iorque: Routledge.
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Califórnia: Sage Publications.
- Coombs, W. T., e Holladay, S. J. (2007). The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions. *Journal of Communication Management*, 11(4), 300-312. doi:10.1108/13632540710843913
- Coskun, S., Ozgur, L., Polat, O., e Gungor, A. (2016). A model proposal for green supply chain network design based on consumer segmentation. *Journal of Cleaner Production*, 110, 149-157. doi:10.1016/j.jclepro.2015.02.063

- Christakis, N. A. (2021). *A Flecha de Apolo: O impacto profundo e duradouro da Covid-19 no nosso modo de vida* (1ª edição). Vogais.
- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1–13.
- De Bruin, Y. B., Lequarre, A., McCourt, J., Clevestig, P., Pigazzani, F., Zare Jeddi, M., . . . Goulart, M. (2020). Initial impacts of global risk mitigation measures taken during the combatting of the COVID-19 pandemic. *Safety Science*, 128, 104773. doi:10.1016/j.ssci.2020.104773
- Delmas, M. A., e Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87. doi:10.1525/cm.2011.54.1.64
- Demar, L., Murphy, C., e Franke, L. (2020). Behavior Change: Brand Strategy & Communication in a COVID-19 World. Acedido a 11 de abril de 2021, em [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-04/webinar\\_brand\\_and\\_creative\\_final.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-04/webinar_brand_and_creative_final.pdf)
- Discurso de Greta Thunberg nas Nações UNIDAS | Onu news. (2019). Acedido a 6 de fevereiro de 2021, em <https://news.un.org/pt/story/2019/09/1688042>
- Disrupção no fornecimento de matérias-primas faria inflação disparar para 5,6% em Portugal - CFP*. Lusa. (2022, March 17). Acedido a 22 de março de 2022, em <https://www.lusa.pt/economia/article/2022-03-17/36426773/disrup%C3%A7%C3%A3o-no-fornecimento-de-mat%C3%A9rias-primas-faria-infla%C3%A7%C3%A3o-disparar-para-5-6-em-portugal-cfp>
- Domingues, I., e Remoaldo, P. (2012). *Responsabilidade social organizacional: Desenvolvimento e sustentabilidade*. Braga: Húmus.

- Dowling, G. (2002). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Durugbo, C., e Amankwah-Amoah, J. (2019). Global sustainability under uncertainty: How do multinationals craft regulatory policies? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. doi:10.1002/csr.1764
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. doi: 10.1287/mnsc.2014.1984
- Edelman (2020). *Brand trust and the coronavirus pandemic*. Acedido a 12 de maio de 2021 em <https://www.edelman.com/research/covid-19-brand-trust-report>
- Einwiller, S., Will, M. (2002) Towards an Integrated Approach to Corporate Branding – an empirical study. *Corporate Communications: An International Journal*, 7 (2), 100-109,
- Escrig-Olmedo, E., Fernández-Izquierdo, M., Ferrero-Ferrero, I., Rivera-Lirio, J., e Muñoz-Torres, M. (2019). Rating the raters: Evaluating how ESG rating agencies integrate sustainability principles. *Sustainability*, 11(3), 915. doi:10.3390/su11030915
- Evolving Sustainability*. (2019). Acedido a 30 de janeiro de 2021, em <https://www.nielsen.com/pt/pt/insights/article/2019/marcas-devem-implementar-iniciativas-sustentaveis/>
- Évora, C. (2021). *Presidente Formaliza Dissolução do parlamento. Faltam Oito Semanas para as Eleições*. CNN Portugal. Acedido a 22 de março de 2021, em <https://cnnportugal.iol.pt/marcelo-rebelo-de-sousa/dissolucao/presidente-da-republica-dissolve-parlamento-e-convoca-eleicoes/20211205/61ac9c760cf21847f09e0081>

- Ferrão, J., Carvalho, R., Ramos, A., Bina, O. e Mourato, J. (2014). *Que economia queremos?*. 1ª edição, Fundação Francisco Manuel dos Santos. Lisboa.
- Flatters, P., e Willmott, M. (2009). Understanding the Post-Recession Consumer. *Harvard Business Review*, 87(7-8).
- Fombrun, C. J., e Rindova, V. (1996). Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations. Working Paper. Stern School of Business - New York University.
- Fombrun, C. J., e Van Riel, C. B. M. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (1/2), 5-13.
- Fontes, S. (2020). *Marcas que estão a marcar*. Acedido a 17 de janeiro de 2021, em <https://www.equacaologica.com/marcas-que-estao-a-marcar>
- Foran, T. (2001). *Corporate Social Responsibility at Nine Multinational Electronics Firms in Thailand: A Preliminary Analysis*. Califórnia: Nautilus Institute for Security and Sustainable Development.
- Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F., Ribeiro, A. R., e Soares, G. R. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1). doi:10.1186/s12302-020-0300-3
- Furlow, N. E. (2010). Greenwashing in the new millennium. *The Journal of Applied Business and Economics*, 10(6). Acedido a 25 de fevereiro de 2021, em <http://www.m.www.na-businesspress.com/JABE/jabe106/FurlowWeb.pdf>
- García-Benau, M., Sierra, L. e Zorio, A. (2012). La verificación de la memoria de sostenibilidad en un contexto europeo. *GCG Georgetown University – Universia* 6 (2), pp.66-80.

- Gnanaweera, K., e Kunori, N. (2018). Corporate sustainability reporting: Linkage of corporate disclosure information and performance indicators. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1423872. doi:10.1080/23311975.2018.1423872
- Gotsi, M., e Wilson, A. M. (2001). Corporate Reputation: Seeking a Definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (1), 24-30.
- Governo de Portugal - República Portuguesa. (2019). Roteiro para a Neutralidade Carbónica 2050, pp.3212, 3298–3299. Acedido a 11 de fevereiro de 2021, em <https://dre.pt/application/file/a/122760092>
- Governo de Portugal - República Portuguesa. (2021) Renovação Estado Emergência - 15 Janeiro. Acedido a 6 de abril de 2021, em <https://covid19estamoson.gov.pt/renovacao-estado-emergencia-14-janeiro/>
- Graça, J., Fonseca, S., Junqueira, L., Prista, P., Truninger, M., & Schmidt, L. (2019). *II Grande Inquérito da Sustentabilidade em Portugal*. Missão Continente & ICS-ULisboa. Acedido a 17 de janeiro de 2021, em <https://observa.ics.ulisboa.pt/publicacao/segundo-grande-inquerito-sobre-sustentabilidade-relatorio-sintese/>
- GRI Standards. (2016). Acedido a 17 de janeiro de 2021, em <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/>
- Gunnarsson, B.L. (2009). *Professional Discourse*. Londres: Continuum.
- Hall, S., & Li, C. (2020). What COVID-19 reveals about the value of media globally. Acedido a 17 de janeiro de 2021, em <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/covid-19-media-value/>

Havas Media Group. (2019). *Building meaningful is good for business: 77% of consumers buy brands who share their values*. Acedido a 17 de janeiro de 2021, em <https://havasmedia.com/building-meaningful-is-good-for-business-77-of-consumers-buy-brands-who-share-their-values/>

He, H., e Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176-182. doi:10.1016/j.jbusres.2020.05.030

Hervani, A. A., Helms, M. M., e Sarkis, J. (2005). Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An International Journal*, 12(4), 330-353. doi:10.1108/14635770510609015

Hida, E. (2019). *Global risk management survey, 11th edition: Reimagining risk management to mitigate looming economic dangers and nonfinancial risks*. Estados Unidos da América: Deloitte Insights. Acedido a 22 de fevereiro de 2021, em <https://www2.deloitte.com/bg/en/pages/finance/articles/global-risk-management-survey-2019.html>

Higgins, M. (2021). A Post-COVID Recovery is Unlikely to Resemble the Roaring 20s; The Years 1919 and 1999 Serve as More Insightful Comparisons. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3838380>

Holmgreen, L. (2015). “Why am i to blame when the law is on my side?” a study of crises, public opinion and frames. *On the Horizon*, 23(4), 363-373. doi:10.1108/oth-01-2015-0001

Hopkins, M. (2003). *The Planetary Bargain – CSR Matters*. Londres: Earthscan

Hur, W., Kim, H., e Jang, J. H. (2015). The role of gender differences in the impact of csr perceptions on corporate marketing outcomes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6), 345-357. doi:10.1002/csr.1380

- Ikram, M., Zhang, Q., Sroufe, R., e Ferasso, M. (2020). The social dimensions of corporate sustainability: An integrative framework including covid-19 insights. *Sustainability*, 12(20), 8747. doi:10.3390/su12208747
- Ilharco, F. (2015). The backgroundness of new media: A phenomenological account of information and communication technologies. *Empedocles: European Journal for the Philosophy of Communication*, 6(1), 39-55. doi:10.1386/ejpc.6.1.39\_1
- Inquérito Rápido e Excepcional às Empresas – COVID-19. (2021). Acedido a 7 de abril de 2021, em [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/iree\\_20210226.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/iree_20210226.pdf)
- ISO 26000 - Guidance on Social Responsibility. (2010). Acedido a 13 de fevereiro de 2021, em <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf>
- Jackson, P., & Hawker, B. (2001). Is corporate social responsibility here to stay. In *Communication Directors' Forum*.
- Jacobs, K., Robey, J., Beaumont, K. V., Lago, C., Rietra, M., Hewett, S., . . . B, A. (2020). *Consumer products and retail: How sustainability is fundamentally changing consumer preferences*. Acedido a 17 de fevereiro de 2021 no website da Capgemini Research Institute: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/07/20-06\\_9880\\_Sustainability-in-CPR\\_Final\\_Web-1.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/07/20-06_9880_Sustainability-in-CPR_Final_Web-1.pdf)
- Jatobá, S. U., Cidade, L. C., e Vargas, G. M. (2009). Ecologismo, Ambientalismo e Ecologia Política: Diferentes Visões da Sustentabilidade e do Território. *Sociedade e Estado*, 24(1), 47-87. doi:10.1590/s0102-69922009000100004
- Johnston, J. (2007). The citizen-consumer hybrid: Ideological tensions and the case of Whole Foods Market. *Theory and Society*, 37(3), 229-270. doi:10.1007/s11186-007-9058-5

- Jung, J. C., e Sharon, E. (2019). The Volkswagen emissions scandal and its aftermath. *Global Business and Organizational Excellence*, 38(4), 6-15. doi:10.1002/joe.21930
- Jung, N. Y., e Seock, Y.-K. (2016). The impact of corporate reputation on brand attitude and purchase intention. *Fashion and Textiles*, 3(1). doi: 10.1186/s40691-016-0072y
- Junior, M. A. (2019). Maximização do Lucro e Responsabilidade Social: A criação de valor compartilhado como Uma Síntese conciliatória. *Pensamento & Realidade*, 34(2), 23-42. doi:10.23925/2237-4418.2019v34i2p23-42
- Kang, J., e Hustvedt, G. (2013). Building trust between consumers AND corporations: The role of consumer perceptions of transparency and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 253-265. doi:10.1007/s10551-013-1916-7
- Kantar. (2021). 2021 vs 1º Confinamento - o que mudou? <https://www.kantarworldpanel.com/pt/news/2021-vs-1-Confinamento---o-que-mudou>.
- Kastenholz, E., Ladero, M., Casquet, C. e Amaro, V. (2004). La responsabilidad social en las entidades financeiras: Un estudio exploratorio de la situación en Portugal. *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*, 1 (2), 89-100.
- Kelley, M., Ferrand, R. A., Muraya, K., Chigudu, S., Molyneux, S., Pai, M., e Barasa, E. (2020). An appeal for practical social justice in the COVID-19 global response in low-income and middle-income countries. *The Lancet Global Health*, 8(7). doi:10.1016/s2214-109x(20)30249-7
- Kent, M. (2010). What is a public relations ‘crisis’? Refocusing crisis research, in Coombs, W.T. e Holloday, S. *The Handbook of Crisis Communication*, Chichester: Blackwell Publishing. pp. 705-712.

- Kiambi, D. M., e Shafer, A. (2015). Corporate crisis communication: Examining the interplay of reputation and crisis response strategies. *Mass Communication and Society*, 19(2), 127-148. doi:10.1080/15205436.2015.1066013
- Kotler, P., e Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Boston: Pearson.
- Kotler, P., e Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- KPMG. (2006). *Estudo da KPMG sobre a Publicação de Relatórios de Sustentabilidade em Portugal*. KPMG Advisory - Consultores de Gestão, Portugal. Acedido a 17 de janeiro de 2021, em <https://pt.scribd.com/document/215555776/Relatorios-Sustentabilidade-Portugal-KPMG-2006>
- KPMG. (2020). *The time has come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020*. Acedido a 23 de fevereiro de 2021, em <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>
- Kuchler, H. (2020). Anthony Fauci: 'We are living in the perfect storm'. Acedido a 16 de janeiro de 2021, em <https://www.ft.com/content/57834c2c-a078-4736-9173-8fb32cfbbf4e>
- Lea, R. (2002). *Corporate Social Responsibility: IoD Member Opinion Survey*. Inglaterra: Institute of Directors, p.10
- Lee, M. D. P. (2008). A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- Leonidou, C. N., Katsikeas, C. S. e Morgan, N. A. (2012). “Greening” the marketing mix: Do firms do it and does it pay off? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 151-170. doi:10.1007/s11747-012-0317-2

- Lewandowska, A., Witczak, J., e Kurczewski, P. (2017). Green marketing today – a mix of trust, consumer participation and life cycle thinking. *Management*, 21(2), 28-48. doi:10.1515/manment-2017-0003
- LLYC Portugal. (2021). *Tendências Consumidor 2021*. <https://ideaspt.llorenteycuenca.com/2021/02/04/tendencias-consumidor-2021/>.
- Lopes, M., e António, N. (2016). Responsabilidade Social Empresarial em Portugal: Do mito à realidade. *International Business and Economics Review*, (7), 110-138. Acedido a 13 de fevereiro de 2021, em [https://recil.grupolusofona.pt/jspui/bitstream/10437/8026/1/IBER\\_7\\_2016\\_5\\_LOPE\\_S\\_ANTÓNIO.pdf](https://recil.grupolusofona.pt/jspui/bitstream/10437/8026/1/IBER_7_2016_5_LOPE_S_ANTÓNIO.pdf)
- Loureiro, A., Gomes, A., Rosa, C. A., Casaca, J., & Rousseau, J. (2018). *Observatório do Consumo Consciente*. Observatório do Consumo Consciente. Índice Nacional do Consumo Consciente. Acedido a 17 de fevereiro de 2021, em [http://www.forumconsumo.com/Portals/2/imagens/Observatorio\\_Apresentação2017.pdf](http://www.forumconsumo.com/Portals/2/imagens/Observatorio_Apresentação2017.pdf)
- Lourenço, V. (2020). Especialistas dizem que Portugal Já passou o Pico da 2ª vaga e que índice De transmissão está abaixo de 1. Acedido a 7 de abril de 2021, em <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/coronavirus/detalhe/especialistas-dizem-que-portugal-ja-passou-o-pico-da-2-vaga-e-que-o-rt-esta-abaixo-de-1>
- Lyon, L., e Cameron, G. T. (2004). A relational approach examining the interplay of prior reputation and immediate response to a crisis. *Journal of Public Relations Research*, 16(3), 213-241. doi:10.1207/s1532754xjpr1603\_1
- Lyon, T. P., e Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 3-41. doi:10.1111/j.1530-9134.2010.00282.x

- Mamede, R. P., Pereira, M., e Simões, A. (2020). *Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho*. Acedido a 27 de janeiro de 2021, em [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms\\_754606.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_754606.pdf)
- Manuel, T., e Herron, T. L. (2020). An ethical perspective of business CSR and the COVID-19 pandemic. *Society and Business Review*, 15(3), 235–253. <https://doi.org/10.1108/sbr-06-2020-0086>
- Marktest Kantar Insights analisa comportamento dos consumidores em vários mercados. (2020). Acedido em <https://covid19.marktest.pt/artigo/marktest-kantar-insights-analisa-comportamento-dos-consumidores-em-varios-mercados>
- Marshall, C. e Rossman, G. (1995). *Designing Qualitative Research*. SAGE Publications; 2ª Edição, Estados Unidos da América
- Martins, A. (2019). Portugueses estão a consumir de forma mais consciente e não se importam de pagar. Acedido a 17 de fevereiro de 2021 no website da TVI, em <https://tvi24.iol.pt/economia/economia-24/portugueses-estao-a-consumir-de-forma-mais-consciente-e-nao-se-importam-de-pagar>
- Martins, C. R. F., e Mota, I. C. (2020). O discurso da publicidade e propaganda nos tempos da pandemia de Covid-19 . *Fatec Sebrae Em Debate: Gestão, Tecnologias e Negócios*, 7(13).
- Mattera, M., Soto Gonzalez, F., Alba Ruiz-Morales, C., e Gava, L. (2021). Facing a global crisis - how sustainable business MODELS Helped Firms overcome COVID. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. doi:10.1108/cg-07-2020-0309

- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: an interactive approach*. SAGE Publications, Inc.
- McCarthy, J. (2020). Coronavirus marketing: why most brands are keeping their hands clean. Acedido a 11 de abril de 2021, em <https://www.thedrum.com/news/2020/03/03/coronavirus-marketing-why-most-brands-are-keeping-their-hands-clean>
- McKibbin, W., e Fernando, R. (2020). The economic impact of COVID-19. In R. Baldwin e B. W. Di Mauro (Autores), *Economics in the Time of COVID-19* (pp. 45-52). Londres, Inglaterra: CEPR Press. Acedido a 16 de janeiro de 2021, em <https://voxeu.org/content/economics-time-covid-19>
- Mireles, C. (1983). Interlúdio. In *Cecília Mireles / Obra Poética* (p. 183). Rio de Janeiro: Editora Nova Aguilar S.A.
- Mireles, P. V., dos Santos, F. T., Carvalho, L. P., Gregório, F., Alvarenga, A., Escária, S., ... Esgalhado, B.. Compromisso para o Crescimento Verde, p.25 (2015). Lisboa: Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia. Acedido a 13 de fevereiro de 2021, em [https://www.crescimentoverde.gov.pt/wp-content/uploads/2014/10/CrescimentoVerde\\_dig.pdf](https://www.crescimentoverde.gov.pt/wp-content/uploads/2014/10/CrescimentoVerde_dig.pdf)
- Michellini, G., Moraes, R. N., Cunha, R. N., Costa, J. M., & Ometto, A. R. (2017). *From Linear to Circular Economy: PSS Conducting the Transition*. Procedia CIRP, 64, 2–6. doi: 10.1016/j.procir.2017.03.012
- Moingreon, B. e Soemen, G. (2002). *Corporate and Organizational Identities - Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*. Inglaterra, Londres: Routledge.

- Morsing, M., e Schultz, M. (2006). Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies. *Business Ethics: A European Review* 15 (4), pp.323–38.
- Neves, F. (2014). Relatórios de sustentabilidade obrigatórios. Acedido a 23 de fevereiro de 2021, em <https://www.ver.pt/relatorios-de-sustentabilidade-obrigatorios/>
- Nunes, C. (2021). Ewp consulting - Covid-19: Como será o futuro da economia? Acedido a 7 de abril de 2021, em <https://ewp-portugal.com/artigos/covid-19-conjuntura-economica/>
- Nunes, F., e Costa, A. R. (2022). *Impacto da Guerra entre a Rússia e a Ucrânia nos consumidores Portugueses*. DECO PROTESTE. Acedido a 22 de março de 2022 em <https://www.deco.proteste.pt/familia-consumo/orcamento-familiar/noticias/impacto-guerra-russia-ucrania-consumidores-portugueses>
- Nyilasy, G., Gangadharbatla, H., e Paladino, A. (2013). Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 693-707. doi:10.1007/s10551-013-1944-3
- Norinha, V. (2019). Como evitar correr atrás do prejuízo quando há danos de reputação no negócio. *Jornal Económico - Suplemento Mais Seguro*. Acedido a 23 de fevereiro, em [https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=5ea1919b2b77ef89d042a54495981b47&file=SUP\\_MT\\_19999.PDF](https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=5ea1919b2b77ef89d042a54495981b47&file=SUP_MT_19999.PDF)
- Observatório de Tendências* - “Como é que a crise sanitária e económica que enfrentamos influenciará o consumo, hábitos de vida e de trabalho de cada um de nós?”. (2020). Acedido a 15 de abril de 2021, no website da Ageas Portugal: [https://www.grupoageas.pt/media/3496/observatorio\\_deck-dia-27\\_final.pdf](https://www.grupoageas.pt/media/3496/observatorio_deck-dia-27_final.pdf)

Oney Group (2020). Consumo Sustentável na Europa. Acedido a 17 de janeiro de 2021, em <https://www.oney.pt/-/media/Files/sala-imprensa/press-release/estudo-consumo-sustentavel.pdf>

*Overview of Sustainable Finance*. European Commission. (12 de outubro de 2021). Acedido a 12 de dezembro de 2021, em [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainable-finance\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en)

Parguel, B., Benoit-Moreau, F., e Russell, C. A. (2015). Can evoking nature in advertising mislead consumers? The power of 'executional greenwashing'. *International Journal of Advertising*, 34(1), 107-134. doi:10.1080/02650487.2014.996116

Park, H. (2017). Exploring effective crisis response strategies. *Public Relations Review*, 43(1), 190-192. doi:10.1016/j.pubrev.2016.12.001

Paulino, M., Dumas-Diniz, R., Brissos, S., Brites, R., Alho, L., Simões, M. R., e Silva, C. F. (2020). COVID-19 in Portugal: Exploring the immediate psychological impact on the general population. *Psychology, Health & Medicine*, 26(1), 44-55. doi:10.1080/13548506.2020.1808236

Peixoto, V. R., Abrantes, A., Sousa, P., Aguiar, P., e Vieira, A. (2020). Mobilidade em Portugal em tempos de pandemia por COVID-19. Acedido a 10 de abril de 2021, em <https://barometro-covid-19.ensp.unl.pt/wp-content/uploads/2020/04/mobilitytrends-portugal-covid-barometro-politicas-08.04.2020.pdf>

Pereira, S. C. F. S. (2017). *Análise da Consciência Ambiental e do Consumo Verde em Portugal*. Tese de Mestrado em Estatística e Gestão de Informação. Nova Information Management School – Universidade Nova de Lisboa, Lisboa. Retirado de <https://run.unl.pt/bitstream/10362/22162/1/TEGI0387.pdf>

Pillai, A. (2011) Corporate branding literature: A research paradigm review. *Journal of Brand Management*, pp. 1-13.

- Podnar, K., e Golob, U. (2007). CSR expectations: The focus of corporate marketing. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(4), 326-340. doi:10.1108/13563280710832498
- PORDATA. (2021). Taxa de desemprego: Total e por grupo etário (%). (2021, February 10). Acedido a 6 de abril de 2021, em <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa%2Bde%2Bdesemprego%2Btotal%2Be%2Bpor%2Bgrupo%2Bet%C3%A1rio%2B%28percentagem%29-553>
- Porter, M. E., e Kramer, M. R. (2018). Creating shared value. *Managing Sustainable Business*, 323-346. doi:10.1007/978-94-024-1144-7\_16
- Prado, E. (2017). *Gestão de reputação: Riscos, crise e imagem corporativa*. São Paulo, Brasil: Aberje Editorial.
- PWC. (2020). *COVID 19: Confidently navigate through the coronavirus crisis*. <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/crisis-management.html>.
- Qiu, S., C., Jiang, J., Liu, X., Chen, M.-H., & Yuan, X. (2021). Can corporate social responsibility protect firm value during the COVID-19 pandemic? *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102759. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102759>
- Quelch, J., e Jocz, K. E. (2009). How to market in a downturn. *Harvard Business Review*, 87(4), 52–62.
- Rebelo, M. (2020). *Guia para as marcas em tempos de COVID-19*. Equação Lógica.
- REDUNIQ Insights. (2021). *O sistema de retalho após a entrada no 2º confinamento geral*. [https://www.reduniq.pt/wp-content/uploads/2021/02/REDUNIQ-Insights\\_Fev2021.pdf](https://www.reduniq.pt/wp-content/uploads/2021/02/REDUNIQ-Insights_Fev2021.pdf)

Rep.circle, the Reputation Platform: Reputação Corporativa. (2019). Acedido a 23 de fevereiro de 2021, em <https://repcircle.com/quem-somos/rep-circle/>

Resolução 70/1: Transforming our world - the 2030 Agenda for Sustainable Development de 21 de outubro da Assembleia Geral das Nações Unidas. Nações Unidas: No A/RES/70/1. (2015). Acedido a 15 de fevereiro de 2021, em [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)

Resolução da Assembleia da República nº 47/2021: Recomenda ao Governo que institua o dia 25 de setembro como o Dia Nacional da Sustentabilidade, de 3 de fevereiro de 2021. Diário da República: 1ª série. (2021). Acedido a 17 de fevereiro de 2021, em <https://dre.pt/application/conteudo/156252152>

Reputation Management. (2021). What is reputational risk? Defining and managing reputation risk. Acedido a 23 de fevereiro de 2021, em <https://www.reputationmanagement.com/blog/reputational-risk/>

Ries, A. e Ries, L. (2005). *A Origem das Marcas - As Leis de Darwin Aplicadas à Inovação de Produtos e à Sobrevivência do seu Negócio*. Alfragide: Casa das Letras.

Ries, A., e Trout, J. (2001). *Positioning: the battle for your mind*. London: McGraw-Hill.

Rodrigues, S. (2019). *Relatórios de Sustentabilidade em Portugal e Espanha: sua publicação e auditoria*. Tese de Mestrado em Controlo de Gestão. Escola Superior de tecnologia e Gestão - Instituto Politécnico de Leiria, Leiria. 5pp

RNC2050. (2019). Descarbonizar 2050. Acedido a 11 de fevereiro de 2021, em <https://descarbonizar2050.apambiente.pt/>

- Ruão, T. (2005). Clifton, Rita; Simmons, John (2005) O Mundo das Marcas, Lisboa: Actual editora. *Comunicação E Sociedade*, 8, 323-327. doi:10.17231/comsoc.8(2005).1204
- Ruby, M. B., Walker, I., & Watkins, H. M. (2020). Sustainable consumption: The psychology of individual choice, identity, and behavior. *Journal of Social Issues*, 76(1), 8-18. doi:10.1111/josi.12376
- Saadaoui, K., e Soobaroyen, T. (2018). An analysis of the methodologies adopted by CSR rating agencies. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(1), 43-62. doi:10.1108/sampj-06-2016-0031
- Sapienza, R., e Pandolfi, M. A. C. (2019). Responsabilidade Social e Sustentabilidade como Estratégias das Empresas. *Revista Interface Tecnológica*, 16(1), 327-336. Acedido a 16 de janeiro de 2021, em <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/608>
- Sarmiento, M., Marques, S., e Galan - Ladero, M. (2019). Consumption dynamics during recession and recovery: A learning journey. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 226–234. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.021>
- Schmidt, L., Truninger, M., Guerra, J., e Prista, P. (2016) *I Grande Inquérito da Sustentabilidade em Portugal*. Missão Continente & ICS- ULisboa. Acedido a 17 de fevereiro de 2021, em <https://core.ac.uk/download/pdf/78464629.pdf>
- Screening of websites*. (2021). Acedido a 26 de fevereiro no website da Comissão Europeia, em: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_21\\_269](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_269)
- Seghezze, L. (2009). The five dimensions of sustainability. *Environmental Politics*, 18(4), 539-556. doi:10.1080/09644010903063669
- Severo, E. A., De Guimarães, J. C., e Dellarmelin, M. L. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on environmental Awareness, sustainable consumption and social

Responsibility: Evidence from generations in Brazil and Portugal. *Journal of Cleaner Production*, 286, 124947. doi:10.1016/j.jclepro.2020.124947

Sharma, P., e Singh, K. (2020). Sustainable development: Dimensions, intersections and knowledge platform. *Sustainability*, 43-68. doi:10.1002/9781119434016.ch3

Silva, J. (2021, January 29). Orçamento de Estado com preocupações sociais e sem Estímulos ao investimento. Acedido a 6 de abril de 2021, em <https://correiodominho.pt/noticias/orcamento-com-preocupacoes-sociais-e-sem-estimulos-ao-investimento/128764>

Silva, J., Kouhen, K., Gaspar, M., e Leitão, M. (2020). Covid-19 coloca em risco entre 17% a 31% do emprego no Setor Privado da economia portuguesa. Acedido a 2 de março de 2021, em <https://clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/covid-19-coloca-em-risco-entre-17-31-do-emprego-no-setor-privado-da-economia-portuguesa>

SNS24 (2020). *O que é a Covid-19?*. Acedido a 16 de janeiro de 2021, em <https://www.sns24.gov.pt/tema/doencas-infecciosas/covid-19/#sec-0>

Sobande, F. (2020). ‘We’re all in this together’: Commodified notions of connection, care and community in brand responses to COVID-19. *European Journal of Cultural Studies*, 23(6), 1033–1037. <https://doi.org/10.1177/1367549420932294>

Sobral, J. M. (2020). Duas Pandemias: Um Esboço Comparativo entre a “Pneumónica” 1918-19 e a COVID-19. *Medicina Interna*, 27(3), 264-271. doi:10.24950/j.m.sobral/3/2020

Sobral, J. M., e Lima, M. L. (2018). A epidemia da pneumónica em Portugal no seu tempo histórico. *Ler História*, (73), 45-66. doi:10.4000/lerhistoria.4036

Stern, N. (2019). *Sustainability and internationalism: driving development in the 21st century*. Policy Insight. Londres, Inglaterra: Grantham Research Institute on Climate

Change and the Environment and Centre for Climate Change Economics and Policy, London School of Economics and Political Science.

Strandberg, J. A. E. (2021). *Solidarity for sale: Corporate social responsibility and newsjacking in global advertising during the COVID-19 pandemic*. Artigo apresentado no *workshop* The Linguistic Landscape of Covid-19 – University of Groningen.

Sustainable consumption and Production – United Nations sustainable development. (2020). Acedido a 21 de fevereiro de 2021, em <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-consumption-production/>

Sustentabilidade. (2021). Acedido a 6 de fevereiro de 2021, em <https://bcsdportugal.org/sustentabilidade/>

Szabo, S., e Webster, J. (2020). Perceived greenwashing: The effects of green marketing on environmental and product perceptions. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-020-04461-0

Taleb, N. N. (2011). *O Cisne Negro - O impacto do altamente improvável*. Lisboa, Portugal: Dom Quixote.

Taylor, C. (2020). *How Brands Can Successfully Engage With Consumers Quarantined Due To COVID-19*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/charlesrtaylor/2020/04/01/how-brands-can-successfully-engage-with-consumers-quarantined-due-to-covid-19/?sh=14d1bdba3fc2>.

TerraChoice. (2010). Sins of greenwashing study finds misleading claims on 95 per cent of home and family products. Acedido a 26 de fevereiro de 2021, em <https://www.prnewswire.com/news-releases/terrachoice-2010-sins-of-greenwashing-study-finds-misleading-green-claims-on-95-per-cent-of-home-and-family-products-105757733.html>

- Tetra Pak & Ipsos. (2017). *Environment Research 2017*. Acedido a 17 de fevereiro, em <https://assets.tetrapak.com/static/documents/sustainability/environment-research-2017.pdf>
- The Economist. (2021). *What history tells you about post-pandemic booms*. <https://www.economist.com/finance-and-economics/2021/04/29/what-history-tells-you-about-post-pandemic-booms>.
- UNESCO - Sustainable development. (2015). Acedido a 7 de fevereiro de 2021, em <https://en.unesco.org/themes/education-sustainable-development/what-is-esd/sd>
- Van der Meer, T. G., Verhoeven, P., Beentjes, H., e Vliegthart, R. (2014). When frames align: The interplay between PR, news media, and the public in times of crisis. *Public Relations Review*, 40(5), 751-761. doi:10.1016/j.pubrev.2014.07.008
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between agency and communion. Citation *Journal of Business Ethics*, (44), 95-105. doi:10.1007/978-94-007-4126-3\_32
- Varzim, T. (2020). Portugal com excedente de 0,2%. é a Primeira Vez em democracia. Acedido a 28 de fevereiro de 2021, em <https://eco.sapo.pt/2020/03/25/portugal-com-excedente-de-02-e-a-primeira-vez-em-democracia/>
- Vasconcelos, C. M. (2021). Pós-pandemia trará "os loucos anos 20 do século XXI". Mas vai ser preciso esperar até 2024. TSF Rádio Notícias. <https://www.tsf.pt/mundo/pos-pandemia-trara-os-loucos-anos-20-do-seculo-xxi-mas-vai-ser-preciso-esperar-ate-2024-13313961.html>
- Victorino, M. (2020). Gestão da Reputação em Tempo de Pandemia. Acedido a 25 de fevereiro de 2021 em <https://marketeer.sapo.pt/gestao-da-reputacao-em-tempo-de->

[pandemia?fbclid=IwAR0ERbY40BpVlnPS\\_C\\_TpUXFNfsISJL0G2\\_QHWQWKi8Az2A9GikGMKaQ\\_rI](https://www.moodys.com/researchdocumentcontentpage.aspx?docid=PBC_1245260)

Villa, L., e Lemay, Y. (2020). *Negative global sovereign outlook for 2021 reflects economic, fiscal and social shock of coronavirus*. Acedido a 3 de março de 2021, em [http://www.moodys.com/researchdocumentcontentpage.aspx?docid=PBC\\_1245260](http://www.moodys.com/researchdocumentcontentpage.aspx?docid=PBC_1245260)

Wæraas, A., e Byrkjeflot, H. (2012). Public sector organizations and Reputation Management: Five problems. *International Public Management Journal*, 15(2), 186-206. doi:10.1080/10967494.2012.702590

Williams, M., e Buttle, F. (2011). The Eight Pillars of WOM management: Lessons from a multiple case study. *Australasian Marketing Journal*, 19(2), 85–92. <http://doi.org/10.1016/j.ausmj.2011.01.001>

Wilts, H., Gries, N. V., e Bahn-Walkowiak, B. (2016). *From Waste Management to Resource Efficiency—The Need for Policy Mixes*. *Sustainability*, 8(7), 622. doi: 10.3390/su8070622

Wise, P. (2020). Pandemic reawakens Portugal's debt Crisis trauma. Acedido a 2 de março de 2021, em <https://www.ft.com/content/a26190fe-ed4b-47b6-be9b-f28c4b8b6d8d>

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

## **Anexos**

### **Anexo A**

#### **Transcrição da entrevista à Professora Júlia Seixas**

Júlia Seixas (JS)

João Ribeiro (JR)

(JR)

*Na última década, de que forma as organizações em Portugal se adaptaram às exigências da sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa?*

(JS)

*A minha perceção é que precisamos de dividir empresas em diferentes grupos, porque a abordagem tem sido distinta.*

*Por exemplo: se as empresas têm instalações que são abrangidas pelo comércio europeu de licenças de emissão, isso significa que desde há 10 anos, estas empresas, no que diz respeito às alterações climáticas e da mitigação, estão obrigadas a perceber o que é que este tema tem a ver com o seu negócio, porque de uma maneira ou outra estão a pagar as suas emissões. Portanto, eu diria que, do ponto de vista de como elas entendem a sustentabilidade, já passaram a fase de acharem que lidar com a sustentabilidade é publicar relatórios de sustentabilidade. Já estão noutra fase mais adiante, não é? Em que perceberam que têm um problema dentro de casa, devem percebê-lo e encontrar mecanismos para não perderem competitividade. E isso significa assumir a sustentabilidade – e neste caso em particular, as emissões de gases com efeito de estufa – de uma forma estratégica, porque isto é definido, de certeza, a nível de estratégia da organização. Este é um grupo de empresas, e isso justifica por exemplo porque é que as cimenteiras e empresas de pasta de papel em Portugal já se organizaram para definirem roteiros para a sua neutralidade carbónica. E estas coisas são apresentadas a nível do CEO, e isto significa uma solução clara de aspetos de sustentabilidade.*

*Depois, há outro conjunto de empresas que, não estando nesta situação, também já entenderam que a sustentabilidade pode trazer-lhes benefícios. E trazendo benefícios, não significa que seja apenas mostrar que se preocupam com a publicação de relatórios de sustentabilidade – porque isso é bastante vulgar, publicou o relatório e está feito – mas por exemplo a nível da criação de novos produtos, etc.. Portanto, eu acho que há algumas empresas que também já estão a alinhar o seu discurso – e não é discurso de greenwashing – é mesmo discurso associado a práticas sustentáveis. Mas eu acho que ainda temos muitas empresas que estão na fase do relatório de sustentabilidade. E temos muitas mais que nem nessa fase estão. Portanto eu diria que há assim – eu estou a pensar em tempo real, consigo – eu diria que há assim estes quatro grupos de organizações. Se formos por exemplo para as PME's, uma PME tem uma vida muito mais desgraçada.*

*(JR)*

*Claro, e é muito mais difícil para pequenas organizações.*

*(JS)*

*Pois, mas se for ver o que são as organizações... Não sei se tem uma estatística na sua tese... Era bom se calhar apresentar isso, em termos de caracterização, o que é que são as organizações em Portugal. E as organizações em Portugal, a grande maioria – se pensar em termos de quantidade e não outro fator qualquer – são PME's.*

*(JR)*

*Por acaso abordo isso em relação à influência da Covid-19 a nível económico no tecido empresarial português, que é brutal nas PME's.*

*(JS)*

*Exatamente! São muitas empresas – não sei em termos de emprego se não são mais do que as outras, mesmo assim – e, portanto, em termos sociais, por um lado, e se eu pensar em neutralidade carbónica. Não conseguiremos atingi-la se não tivermos também as PME's a trabalhar nisto. Não são só as grandes empresas. Não é?*

*Portanto, elas têm de facto uma vida um bocado desgraçada em termos de gestão de recursos, nunca têm dinheiro, trabalham sempre para ontem, etc.. E, portanto, eu considero*

*que são, talvez, das organizações mais... Não sei se o tema é ‘vulneráveis’ à apreensão do tema da sustentabilidade, mas provavelmente são as que terão mais dificuldade em lidar e em saber lidar. Porque normalmente uma PME não tem recursos dentro de casa para isso, e muitas vezes não tem recursos financeiros para.... E depois, pronto, pela natureza da sua atividade e da sua dimensão, penso que as PMEs sabem muito bem o que é, mas penso também que ainda não estão na fase de trabalhar para incorporar isso em termos da sua estratégia.*

*(JR)*

*Então a professora diria que enquanto há uma data de constrangimentos para as PMEs em conseguirem colocar este tipo de estratégias em prática, por outro lado, as pressões regulatórias sentem-se muito mais nas empresas grandes, e não nas PMEs. É isto?*

*(JS)*

*Eu acho que sim. As pressões regulatórias primeiramente vão para as grandes empresas. Aliás, estão a ir para as grandes empresas, porque... Eu vou-lhe dar um exemplo concreto: uma PME tem uma frota de carrinhas para distribuir bolos numa pastelaria. Isto é uma PME típica em Portugal. Deve haver centenas de PMEs assim.*

*Atualmente, esta frota de comerciais ligeiros, quando vai abastecer, está a colocar o preço do gasóleo onde 3 cêntimos dizem respeito a uma taxa de carbono. A forma como esta taxa de carbono está a ser calculada está diretamente relacionada com o preço das licenças de emissão. E este ano são 3 cêntimos porque no ano passado o preço das taxas de emissão estava relativamente baixo. Este ano, as licenças de emissão já passaram os 40€, agora estão a estabilizar e estão à volta os 52€ e já foram vendidos futuros a 60€. E portanto, no próximo ano não são 3 cêntimos. Se calhar já começa a ser significativo. Eu sei que o Ministério do Ambiente está a fazer uma revisão à taxa de carbono e provavelmente vai ser ainda mais caro. Ou seja, uma PME, mesmo que ache que a sustentabilidade não tem nada a ver com ela – porque está a fazer bolos – e tem muito a ver com ela em termos de alimentação saudável porque a sustentabilidade é muito mais do que isso.*

*(JR)*

*Sim, é muito mais do que o ‘verde’.*

(JS)

*Exatamente. A PME vai começar a ser obrigada a olhar para isto, porque o custo há de eventualmente bater-lhe à porta. Está a ver?*

*Portanto, a sua pergunta, não sei bem ao que se estava a referir... Se era apreensão da sustentabilidade... Pronto, como um tema que alguém algures dentro de uma organização está a pensar nele e sabe que é importante... Mas eu diria que as empresas que fazem parte daquele grupo que, por algum motivo ou outro, ainda não tem ninguém a pensar no assunto – ou se pensam no assunto apenas para a publicação de relatórios de sustentabilidade – eu penso que mais ano menos ano serão obrigadas a pensar do ponto de vista de gestão da empresa.*

(JR)

*Até porque agora em termos do ‘net-zero’ e todos os compromissos que as empresas estão a fazer... A empresa onde trabalho comprometeu-se até 2050 com zero emissões carbono, o que implica que todo o nosso portfolio de clientes seja ‘net-zero’ até 2050. Que é uma coisa...*

(JS)

*Nada trivial. Pois, não sei o que significa para uma instituição financeira ser neutra em carbono... Se for só a fronteira da sua atividade, isso é fácil.*

(JR)

*Estou a falar do scope 2 e 3 também.*

(JS)

*Se me fala do scope 3, aí já passa a ser mais difícil. E não podem nem sequer assegurar 100%, porque em princípio a empresa não tem esse poder de decisão... Tem apenas influência não é?*

(JR)

*Pois. Eu acho que não só a empresa onde trabalho, mas para outras empresas acho que será igualmente difícil de concretizar alguns desses compromissos, pelo menos, sem terem*

*a percepção de como é que o poderão fazer... E eu acho que é aí onde as empresas maiores poderão liderar, ou seja: mostrar como se faz. E não é só por terem uma maior capacidade financeira, mas também por terem mais recursos, conseguirão fazê-lo mais facilmente. Aliás, não é este o termo. Poderão fazê-lo de uma maneira muito mais linear do que as empresas pequenas, não é?*

*(JS)*

*Certo. Sim. Embora as empresas grandes possam ser muito específicas nos seus caminhos porque são empresas de produções muito diferenciadas. Por exemplo, a EDP, que anunciou ser neutra em carbono em 2030: tem uma forma de chegar lá. Mas se olhar para a The Navigator Company, que anunciou ser neutra em carbono, acho eu em 2035, a lógica já é outra. Se olhar para os cimentos, a lógica já será outra... Portanto se olhar para estas empresas que já anunciaram o compromisso, eu não sei como é que uma PME, ou uma outra empresa qualquer, poderá olhar para estas estratégias e fazer uma transposição linear, uma analogia, para fazer a mesma coisa.*

*(JR)*

*Claro, percebo o que está a dizer... Isto leva-me a outra questão: acha que, a par das pressões regulatórias, a opinião pública dita muito sobre o que deve ser a sustentabilidade e sobre o que as empresas deverão fazer?*

*(JS)*

*Eu gostava de dizer que sim, mas não tenho convicção suficiente para o dizer... Eu acho que a opinião pública portuguesa tem uma ideia correta dos aspetos da sustentabilidade, de maneira geral. Aliás, isso nota-se por inquéritos do ‘Observa’, por inquéritos do ‘EuroBarómetro’, etc., que mostram que a nossa sociedade é relativamente bem informada e que considera a sustentabilidade uma prioridade – em termos das alterações climáticas, preservação da biodiversidade, etc. Isso é uma coisa. Mas não suficiente pensar-se isso. Isso é muito pouco. Dar o salto deste pensamento que as pessoas têm – e que podem responder num inquérito – para coisas mais concretas, eu acho que a sociedade portuguesa ainda está longe disso. E isso se calhar explica-se por duas ou três coisas...*

*Vamos lá ver: tem que saber segmentar a sociedade portuguesa, porque a opinião pública é uma coisa muito lata, não é? Se for pensar, eventualmente – digo eu, que nem tenho elementos para isto nem sou socióloga, portanto, posso estar completamente enganada – numa faixa de malta mais nova, se calhar tem maior disponibilidade para, quando chega a uma loja, ter atenção em relação àquilo que está a pensar comprar. Onde é que é feito, que tipo de tecido – se falarmos de roupa – etc... Mas isto se calhar sou eu a achar, na minha bolha. Isto sou eu na minha bolha... Porque se calhar, se sair da minha bolha, isto até é tudo mentira. Porque há uma coisa também na sociedade portuguesa que é sempre muito desgraçada: somos uma sociedade relativamente pobre. Ganhamos todos mal.*

*(JR)*

*Sim, esse é um grande problema, de facto.*

*(JS)*

*Tirando uma fatia de 15% ou 20% da população, as outras pessoas precisam de umas calças de ganga e vão mesmo à Primark. E por muito que digam que têm preocupações com a sustentabilidade, não deixam de ir à Primark comprar numa determinada lógica de consumo porque só têm 10€ para umas calças de ganga, não é? E portanto, a sustentabilidade também tem muito a ver com economia e isto está tudo relacionado. Portanto tenho alguma dificuldade é nessa questão da opinião pública. Porque uma coisa é o que as pessoas dizem, mas depois outra coisa, é a realidade dos factos e onde é que as pessoas vão comprar e o que de facto vão comprar.*

*(JR)*

*E é curioso o que está a dizer, porque todos os últimos grandes questionários da sustentabilidade e, enfim, vários estudo a que tive acesso quando estive aqui a escrever a parte teórica da dissertação, de facto a camada mais jovem é aquela que é mais sensibilizada para o tema da sustentabilidade e é aquela que mais ativamente procura desempenhar algum tipo de papel na descarbonização.*

(JS)

*Sim! E há muitos bloggers e influencers já para tudo, e que explicam como se fazem cosméticos caseiros e.... Sim, há muita coisa já. E isso é malta nova, de facto.*

(JR)

*Sim, quer dizer, eu não uso shampoo ou gel de duche líquidos cá em casa, já uso barras há uma data de tempo. Mas também é mais caro... E aí está o problema do dinheiro novamente. E curiosamente com a Covid-19, o que se constata é que a camada mais jovem adaptou-se muito melhor às suas contingências, ou seja: adquiriu hábitos mais sustentáveis de vida e de consumo, privilegiam o consumo local, de proximidade e nacional, enquanto que uma classe social com um poder económico superior, pouco alteraram os seus hábitos de consumo. Portanto isto leva-me para outra questão que tem a ver com... Acha que a Covid-19 veio aqui desorientar o tecido empresarial português para a sustentabilidade? Porque há aqui um grande foco na parte social, não é? Se pensarmos nas considerações ESG, o social é a maior preocupação para as organizações. Mas acha que o Covid veio desorientar as estratégias de sustentabilidade, ou seja: veio mostrar que a parte ambiental se calhar agora não é tão relevante, e a social tem um maior peso na sociedade, e portanto o tecido empresarial está a adaptar-se mais à parte social? O que acha disto?*

(JS)

*Bem, aí há duas coisas. O Covid veio mostrar que – e eu acho que isso passou bastante na comunicação social e formou bastante a opinião pública – nós deveríamos, de facto, enquanto economia e enquanto sociedade, valorizar e adotar mais práticas de sustentabilidade em vários domínios. Isso eu acho que as pessoas... Quem não aprendeu isto é porque não vê televisão nem ouve nada, não lê nada, quer dizer... Acho que qualquer pessoa que tenha estado atenta, percebeu isto. Agora, outra coisa diferente é o que é que desta apreensão, deste entendimento, desta compreensão, passa para o pós-Covid: a fase onde hoje estamos. E eu tenho algumas dúvidas sobre o que é que pode acontecer. Quer dizer, vamos lá ver: a verdade é que o Avillez acabou de abrir um restaurante que é totalmente vegetariano! Que era uma coisa que eu andava há anos a dizer: a melhor coisa que se pode fazer é convidar um ou dois ou três chefes para começarem a falar no aspeto vegetariano. Porque eles ditam tendências e mudam mentalidades. O Avillez acabou de*

*abrir ou vai abrir agora – e chama-se Encanto – que é dedicado à nobreza dos vegetais. Portanto, já começou a entrar nisto. Não faço ideia se ele já tinha pensado nisso, se não tinha, se é uma consequência, nem se vai saber... Eu acho que há várias iniciativas que vão perdurar e vão-se desenvolver. Não sei é se são suficientes para fazerem ‘moça’ – digamos assim – naquilo que vai ser esta retoma da parte económica, que muito tem a ver com a parte social. Eu custa-me um bocado falar assim do ‘achar’, porque não tenho elementos aqui, porque de facto é preciso ter informação substantiva para dar opinião. Mas a velocidade, por exemplo, a que os turistas estão a vir e a retoma dos Airb&b a disparar preços, e casos que já conheço de pessoas que até estavam num processo de poder arrendar casa em Lisboa e já deixaram de poder porque os preços subiram porque entretanto já abrimos tudo outra vez, eu acho que vamos voltar, neste aspeto do social, outra vez ao mesmo. Mas isso tem muito a ver com política pública! Se calhar aqui uma pergunta essencial é se a política pública vai acompanhar aquilo que se espera de uma recuperação pós-Covid atendendo à parte da sustentabilidade. Não apenas à parte social e económica, mas também à ambiental.*

*(JR)*

*Então olhe, só aqui para rematar... Porque já me estou a estender um pouco, a professora diria que, independentemente agora de como é que a política pública vai acompanhar esta recuperação económica, é fundamental para entendermos se a sustentabilidade vai fazer ‘moça’ ou não neste novo modo de vida. É isso?*

*(JS)*

*Sim. Não sei se aquilo que foi apreendido em termos de do perceber aquilo que significa a necessidade de sermos mais sustentáveis... Porque... Quer dizer.. Eu assino o Público e todos os dias leio o público.... Gosto porque é um sentir das pessoas a falarem. E é muito visível que estamos a dar cabo do planeta e que temos que mudar. Não se ouve dizer o contrário. Só se ouve dizer isto. Portanto eu acho que a pandemia ajudou a desenvolver e a consolidar esta necessidade de nós termos que alterar alguma coisa para a sustentabilidade do planeta. Agora: o quê, em concreto, as pessoas também não sabem, sabe? Eu acho que um dos dramas da sustentabilidade atualmente é tangibilizar isso para o comum dos mortais. Porque quando fala em sustentabilidade com alguém que não é da área e nem faz*

*ideia por que ponta é que lhe há de pegar, a primeira coisa que diz é ‘mas eu já faço reciclagem’!*

*(JR)*

*E nem é reciclagem. É na verdade apenas separação de resíduos...*

*(JS)*

*É o que eu costumo dizer! E nem estão a reciclar nada, estão só a separar resíduos. E portanto, isto é a única coisa que elas têm ao seu alcance. E isso eu acho que é uma falha gigantesca da economia. Como é que nós devemos dar aqui uma volta para que as pessoas percebam que podem adotar ‘A’ em vez de ‘B’. Que podem fazer ‘X’ em vez de ‘Y’. Quer dizer... É só uma questão de comunicação? uma questão de novos produtos? E isso não têm... O que é que têm? Eu neste momento tenho um problema muito tramado, por exemplo, na parte têxtil... No outro dia entrei numa loja de roupa e é praticamente impossível comprar uma peça de roupa sustentável... Porque ou tem a ver com o ‘made in’ de qualquer sítio, ou com a composição do tecido – poliésteres e viscoses são derivados de petróleo – e isto é muito difícil. Parece que o paradigma de quem anda aqui com estas preocupações deixou de ser ‘eu olho para um vestido ou para um casaco e acho giro, vou comprar’. Isto é curtíssimo! Eu já deixei de comprar coisas que gostava imenso porque, por exemplo, tinham 50% de poliéster. Como é que eu posso estar a ‘gritar’ contra o petróleo quando depois vou comprar roupas com poliéster? Não compro... E explico isto às pessoas das lojas e ficam a olhar para mim a achar que eu sou maluquinha...*

*(JR)*

*É que depois há outro problema... Mesmo que seja uma simples t-shirt feita em Portugal e que seja 100% algodão. Essa t-shirt se for preciso custa 100€...*

*(JS)*

*É o último layer, exatamente! E aí, quem é que compra? Portanto, atenção, porque praticar a sustentabilidade é muito difícil. Por isso é que eu às vezes tenho aqui uns desentendimentos com a minha amiga Luísa Schmidt, que é socióloga, e que acredita muito no poder dos consumidores...*

(JR)

*Por acaso referencio a Dra. Luísa algumas vezes na dissertação...*

(JS)

*E eu digo-lhe: Luísa, tu acreditas, mas eu não acredito! Isto só lá vai com políticas públicas. Todas as peças que são vendidas em Portugal e que tenham 'X' % de poliéster, têm que ter uma identificação qualquer, ou tem que pagar uma taxa, porque estamos a importar petróleo na mesma. Algures está a haver uma emissão de gases com efeito de estufa... E isso está tudo poer fazer. Não há nada feito. Repare: por isso é que eu acho que nós estamos numa urgência, não é? E esta urgência, para resultar, tem que haver ações na oferta. Mas não podemos desprezar ações na procura... Mas isso é preciso muita educação, é verdade, mas também é preciso informação que não há. Uma vez estava no El Corte inglês e queria comprar uns biscoitos. E estive um quarto de hora a bater dois corredores do supermercado, e de repente transformou-se numa espécie de auditoria. Até que apareceu um funcionário muito preocupado, questionando se estava à procura de umas bolachas em particular que não encontrava. Alguma marca em particular... E eu disse-lhe que sim, que estava à procura de uma marca de bolachas que não utilizasse óleo de palma. Porque o óleo de palma vem da Indonésia e os orangotangos estão a ir à vida. Entre outras coisas... Eu disse-lhe isto de rajada porque já estava irritada. E o homem olhou para mim e ficou absolutamente cravado no chão. 'Isso eu não lhe sei dizer e trabalho nesta secção' disse ele. E eu disse-lhe 'sabe o que é que há de propor ao seu gerente? Que tenha uma prateleira com bolachas que não tenham óleo de palma. Porque há muitas pessoas que já estão preocupadas com isso'. E portanto, não levei nada. Claro que não vão fazer nada quanto a isso, porque fui apenas uma das milhares de pessoas que hão de ter ido àquele supermercado naquele dia... Portanto, é muito difícil... Perceber como é que a sustentabilidade nas organizações é apreendida, se der como exemplo os retalhistas, distribuidores... O que é que estão a fazer para informar os seus consumidores, como por exemplo de uma coisa tão simples: bolachas ou outros produtos que não contenham óleo de palma. O que é que estão a fazer sobre isso? Bem... Não sei se ajudei, se não ajudei...*

*(JR)*

*Estou super contente por ter falado consigo. Muito obrigado! Era mesmo isto que queria.*

*(JS)*

*Obrigado João. Boa sorte!*

## Anexo B

### Transcrição das entrevistas aos responsáveis de sustentabilidade das organizações do PSI20

#### Anexo B.1. – Transcrição da entrevista à Galp

Cláudia Santiago – CS

João Ribeiro - JR

CS

*Se calhar vou fazer aqui um bocadinho de contexto agora, porque a Galp está numa fase de reestruturação. Então, até antes do verão eu estava no departamento de segurança e sustentabilidade, que tinha segurança, qualidade e sustentabilidade – sendo que eu era a responsável de sustentabilidade – entretanto a empresa está a reestruturar-se e a área de sustentabilidade passa agora para a direção de estratégia. Então vamos ser estratégia e sustentabilidade, portanto vai ter aqui um maior empowerment e vamos reportar diretamente ao CEO. Portanto eu sou responsável da mas vou ter um diretor novo, que irá chegar.*

JR

*Ok, obrigado pelo heads-up. Então podemos começar?*

CS

*Claro, claro.*

JR

*Qual é a abordagem da Galp em relação à sustentabilidade? Sabemos que a Galp tem ‘N’ iniciativas neste âmbito, mas gostava que me explicasses qual é mesmo a abordagem da Galp e como é que olha este tema.*

CS

*Então, a sustentabilidade – e agora com esta nova reestruturação vai ainda ser mais integrada na estratégia da Galp, mas até agora o que temos vindo a fazer é uma análise de quais são os temas relevantes tanto para a organização, tanto como para as partes interessadas, portanto auscultação de stakeholders, fazemos análises de materialidade, etc. Depois o que nós fazemos é pegar nos temas materiais, fazemos benchmark e desenvolvemos um plano de ação anual que inclui as várias direções da empresa para determinados temas – por exemplo, para os direitos humanos, a realização de assessments de direitos humanos em todas as geografias... O cumprimento deste plano de sustentabilidade anual está indexado ao índice de desempenho dos colaboradores – que impacta diretamente a remuneração variável – e fazemos depois um reporte publico sobre o nosso desempenho face às métricas. Podemos dizer que há um tema que é muito material no nosso setor, e precisamente devido àquilo a que estamos a passar agora, é a parte do clima e a parte do carbono, porque estamos a ser alvo de uma pressão para fazer a transição energética e o carbono está intimamente ligado a isso. Ao eletrificarmos e ao mudarmos a nossa fonte primária de produção de energia vamos descarbonizar automaticamente. E portanto a estratégia da empresa gira toda à volta da transição energética e a nossa estratégia de sustentabilidade, 80% dela está ligada à transição energética também. Todas as nossas métricas e metas de carbono estão indexadas àquilo que planeamos ser em 2030, o que a empresa vai evoluir até lá.*

JR

*Todas as empresas estão a ser muito pressionadas para a descarbonização, portanto não duvido que os vossos KPIs e as vossas métricas estejam todas relacionadas com, não é?*

CS

*Se calhar até há alguns anos atrás o carbono era um tema ambiental. Ponto. Agora, claramente é um tema estratégico para a empresa. E isto agora, em conjunto – e o covid acho que veio acelerar esse processo, não é – por causa das desigualdades sociais que vieram da pandemia, todo o pacote europeu do green deal que se foca muito também na transição para energias mais limpas e para a descarbonização, é um pacote super agressivo, quase que veio obrigar as empresas a cumprir num curto espaço de tempo. E o*

*problema é que ainda não existem propriamente as medidas de apoio para que isso aconteça.*

*JR*

*Nem as medidas de apoio nem necessariamente uma tecnologia muito necessária ou pelo menos disponível.*

*Mas em relação às iniciativas que estavas agora a referir, consegues especificar alguma ação cujo resultado tenha tido um impacto muito positivo, não só para a Galp, mas também para a sociedade, por exemplo?*

*CS*

*Eu acho que, a tal pressão da transição energética e da descarbonização fez com que a empresa internamente entrasse num ciclo de revisão estratégica profundo, que nós – área de sustentabilidade – foi nomeada para ser líder de um workstream relacionado com a descarbonização... Se calhar no passado não estaríamos a tão alto nível de discussão... Fizemos um trabalho profundo sobre a definição das métricas e das metas que deveríamos alcançar com base nessa revisão estratégica e acho que este trabalho – pressionado ou não externamente – fez com que a empresa assumisse metas ambiciosas em termos de descarbonização que acho que no futuro – e agora estamos a fazer o caminho – acho que vão contribuir positivamente para o planeta e para a sociedade. Portanto eu acho que fomos impulsionados para trabalhar mais profundamente sobre estes temas e para nos comprometermos com algo que ainda não nos tínhamos comprometido de forma tão ambiciosa no passado.*

*JR*

*Referias-me também que vocês fazem reporting de uma data de métricas... Porque é que... Ou melhor: a Galp considera o reporting sustentável relevante no contexto empresarial? Ou seja: é realmente importante para a Galp fazer este reporting e conseguir melhorar?*

*CS*

*Acho que o reporting é uma ótima ferramenta de diagnóstico para vermos onde estamos bem e onde estamos menos bem, para acompanhar o desempenho... Acho que, de uma forma*

*mais ou menos intensa, obriga todas as unidades organizacionais a fazerem a sua compilação e monitorização de indicadores, que poderiam não fazer se não houvesse este reporte obrigatório... Acho que é uma ótima ferramenta de comunicação para fora e é muito útil quando estamos a responder aos milhares de índices ESG que temos de responder. Hoje em dia já não é só escrever lá a informação: agora exigem que a informação seja pública, etc... Isso tem ajudado a conseguirmos ser mais rápidos a dar a resposta, porque não temos que ir criar nada, já temos tudo criado. Depois o facto dessa informação ser alvo de uma verificação externa também ajuda a tornar esta informação não financeira mais accountable, séria e mais confiável... E também utilizamos essa informação para reporte trimestral para a comissão executiva. Portanto a comissão executiva agora já tem visibilidade sobre o nosso desempenho em temas que se calhar no passado não dava tanta atenção. E até estamos a avaliar a possibilidade de todos estes processos e informação serem alvo de auditoria interna.*

*JR*

*Só por curiosidade, com que agências de rating extra-financeiro vocês trabalham? Com certeza Sustainalytics...*

*CS*

*MSCI, ISS, \*\*\*, respondemos ao Dow Jones, respondemos ao CDP, ao climate e ao water, portanto às vezes andamos aqui numa busy season tramada.*

*JR*

*E as questões são sempre muito complicadas. No meu trabalho, quando temos que responder, às vezes há lá perguntas que não se sabe bem como se hão de responder, mas...*

*CS*

*Mas eu acho que esse processo de resposta aos índices, e o facto de a área de sustentabilidade ter que contactar com várias áreas, para perceber o que é que andamos a fazer, cria um awareness muito positivo. E as próprias perguntas dão já indicação do que podem ser boas práticas, porque se for uma pergunta de 'sim ou não', o teu não pode significar que não estás a seguir uma boa prática. É bom! Não é?*

JR

*Acho que é um exercício muito positivo sermos confrontados com determinadas questões, porque internamente, se for preciso não nos questionamos sobre elas, e depois na verdade, alguém precisa de saber.*

CS

*Eu acho que os índices, para nós, pelo menos na Galp, acho foram o principal motor para identificarmos boas práticas. O benchmark é importante – olharmos para o que os outros estão a fazer – mas os índices em si acho que nos ajudou imenso a construir o nosso plano de ação.*

JR

*Ainda sobre essas questões todas – e agora já a falar de pressões regulatórias... Achas que podem condicionar o percurso da Galp dentro deste campo da sustentabilidade?*

CS

*Condicionam. Mas de uma forma positiva, lá está... Obrigam a Galp a adotar uma postura mais sustentável, obrigam que determinados temas sejam necessariamente discutidos internamente e em comité executivo, e obrigam a Galp a colocar a sustentabilidade como parte integrante da sua posição estratégica. E este ano, e o ano passado, está a ser uma avalanche... Por exemplo, uma \*empresa de energia\* tem uma equipa gigante... e portanto já conseguem gerir todos os temas que estão a aparecer... Mas empresas com equipas mais pequenas. Na Galp já temos 6 pessoas – já é muito bom, mas mesmo assim é curto.*

JR

*Falando não só de dentro da empresa, mas também fora da empresa, referiste que já auscultaram a opinião dos stakeholders em relação à sustentabilidade, seja sobre vocês, os vossos produtos ou serviços... E portanto eu gostava de perguntar como são normalmente esses resultados.*

CS

*Olha, o último que fizemos foi em 2019 e tivemos uma adesão um bocado baixa.*

*Acho que estas auscultações nem sempre resultam tão bem.. Às vezes depende da altura em que as fazemos – se é um bom timing ou não – e nós vamos fazer uma nova este ano. Vamos agora arrancar. Ou seja: o que é que eu acho? Por vezes o stakeholder pode não dizer exatamente aquilo que pensa... O que é que têm dito como temas mais relevantes? Claramente a parte da estratégia climática, a componente toda de social, de ética e de direitos humanos, e também alguma parte da nossa transição energética. Eu acho que este ano na auscultação de stakeholders vamos ter – isto é a minha perceção – uma maior taxa de adesão nas repostas, e acho que serão mais ricas e mais interessantes. O contexto acho que o vai permitir. De uma forma geral, os stakeholders vão querer ter mais opinião e querer ter mais voz.*

*JR*

*Apesar dessa auscultação não ter tido os resultados expectáveis, achas que a opinião dos stakeholders pode condicionar a reputação corporativa, e até mesmo a saúde financeira da galp, por exemplo?*

*CS*

*Eu acho que agora, no presente e no futuro, sim. No passado talvez não tanto, mas agora, claramente. Acho que agora nós se calhar já somos quase customer driven, porque o nosso consumidor vai querer que a Galp dê a resposta que ele quer. E se não der, vai trocar a Galp por outra empresa qualquer que dê. E não só os stakeholders externos. Também os colaboradores... Hoje em dia o pessoal mais novo... é diferente. Não aceita as coisas como se calhar eu aceitava no passado... E dizia que sim e fazia sem questionar. Agora eles questionam muito mais.*

*JR*

*E era precisamente aí que eu queria chegar. Se a opinião influencia, vocês têm algum tipo de processos a nível da gestão de risco reputacional? Ou seja, têm ferramentas que podem ativar muito rapidamente devido a este tipo de problemas?*

CS

*Não te sei dizer João. Sei que é um risco que está identificado pela organização. Não sei como é que ele é efetivamente gerido...*

JR

*Alguma vez a Galp se sentiu pressionada a tornar produtos ou serviços mais sustentáveis face à pressão dos consumidores?*

CS

*Olha, nós agora...*

*Não te vou responder diretamente a essa pergunta. Vou-te responder aquilo que eu acho. A \*empresa do setor O&G\* anda aí com uma campanha do... \*nome da campanha\*. Eu acho que isso está claramente a pressionar a área comercial para que nós, sustentabilidade, estejamos em todos os nossos streams e tentemos desenvolver igualmente essa componente da pegada de carbono do cliente e como é que pode ser neutralizada, e estamos claramente a ser pressionados. Agora... Estamos a ser pressionados pelos nossos competidores, não é? Porque sabemos que os nossos clientes, se calhar, estão a querer escolher essa empresa por causa dessa oferta. Acho que vamos que ter que mudar alguma coisa porque temos que claramente acelerar para nos posicionarmos mais ou menos ou da mesma forma, ou melhor do que a \*empresa do setor O&G\*.*

JR

*E achas que este tipo de ofertas e campanhas às vezes podem soar a greenwashing?*

CS

*Eu penso que este tipo de campanhas tem de ser muito bem comunicadas e muito transparentes e saber exatamente como é que essa neutralização é feita, porque se não, é claramente greenwashing. Não querendo com isto dizer que a empresa não está a fazer o que deve para neutralizar essas emissões, mas eu não estou certa que a informação que eles disponibilizam seja assim tão transparente que permita dar essa confiança. Eu acho que se a Galp quiser optar por ter uma oferta semelhante – pelo menos enquanto área de*

*sustentabilidade – vou querer que o processo seja transparente e facilmente acessível para qualquer stakeholder.*

*JR*

*Até porque se isso não acontece depois, as repercussões para qualquer empresa – não só para a Galp – são muito complicadas.*

*CS*

*E isto a viver também uma coisa João, que é muito interessante. Que é o tema da litigância climática. Que... A \*empresa de O&G\* foi alvo de um processo judicial por supostamente não estar a cumprir aquilo que está a dizer e eu acho que em Portugal ainda não existe, o nosso direito nacional ainda não... Acho que esse tipo de litigância ainda não tem cabimento no direito nacional mas eu acho que no futuro vamos ser apertados. Mesmo internamente, as comunicações que fazemos muitas vezes passam pela área jurídica, para saber se podemos dizer aquilo ou não.*

*JR*

*E agora os 8 minutos finais para falarmos sobre a Covid-19. Bem.. Já sabemos que trouxe uma maior exigência em relação à sustentabilidade. Tu dir-me-ás que é verdade... Ou não sentem isso na Galp?*

*CS*

*Claro! Sim, sim, sim...*

*JR*

*Então de que maneira vocês se adaptaram a este novo mundo? De que maneira é que olharam para a Covid e começaram a....*

*CS*

*Começámos a trabalhar mais.... Mais horas de trabalho!*

*Basicamente começámos a ser pressionados tanto internamente como externamente. Isso até nos levou a aumentar a equipa, não é? Foi aí que demos um salto para termos mais pessoas a trabalhar na área de sustentabilidade.*

*O que aconteceu também foi que fomos cada vez mais incluídos em projetos transversais da organização. Portanto a nossa opinião e o nosso know-how e a nossa consultoria em sustentabilidade é agora requisitada para os mais variados projetos da Galp. Estamos metidos e mesmo muitos projetos.*

*Acho que sim, que mudou a nossa forma de trabalhar, a nossa forma de interagir internamente com outros departamentos, acho que trabalhamos de uma forma muito mais orgânica várias matérias. E penso que isso agora é um ponto sem retorno. Não vamos voltar ao que éramos antigamente.*

*JR*

*E isso fez com que tenham criado mais iniciativas, como estavas a dizer? Quer a nível social ou cívico...?*

*CS*

*Acho que nós, neste momento, ainda estamos muito reativos à demand. Acho que quero chegar a um ponto em que vou ser proactiva na dinamização de iniciativas, mas neste momento a nossa equipa só permite dar resposta àquilo que está a ser prioridade.*

*JR*

*E só aqui uma curiosidade. Vocês tiveram algum tipo de publicidade ou para consumidores sobre o tema Covid-19? Ou a mencionar em algum aspeto a pandemia?*

*CS*

*Acho que tivemos só publicidade ao nosso apoio social que demos. Por via da área de responsabilidade social corporativa, de forma ligada com a fundação Galp. Aí acho que sim, acho que fizemos uma boa campanha. Tivemos muitas iniciativas... Oferta dos ventiladores logo no início, depois o 'Camião da Esperança', que também andou pelo país todo a fazer testes... Apoio nas comunidades locais em África, sim... Essa parte acho que*

*fizemos alguma publicidade. Mas não acho que seja uma publicidade que vejam na rua, mas a marca está presente...*

*JR*

*Então, voltando a uma coisa que mencionaste logo no início da entrevista, que foi, face à Covid-19, há de certeza um novo consumidor pós-pandemia. Muito mais exigente, com certeza, que se calhar liga mais ao preço, já quer saber se os vossos produtos são mais sustentáveis. Se calhar, para a aquisição de determinados produtos ou serviços, já pensa de outra maneira... Isso acontece com mais facilidade hoje em dia?*

*CS*

*Sim, eu acho que sim, acontece com mais facilidade hoje em dia. Eu acho que as pessoas, pelo facto de estarem mais em casa e mais isoladas, acho que têm mais momentos de reflexão e de maior perceção do mundo exterior, não é? Estão mais sensibilizadas... E querem que o futuro seja melhor. E esse futuro melhor passa claramente por escolhas mais responsáveis. E uma escolha mais responsável passa por todos os aspetos. E as empresas que não se adaptarem vão perder caminho.*

*JR*

*Então... Isto agora é pergunta para queijinho. Quais é que foram os momentos-chave – se é que existiram – para a estratégia de sustentabilidade da Galp nos últimos tempos?*

*CS*

*Foi o boom de todos os nossos pares começarem a comunicar em massa, mesmo em tempo de pandemia, novos targets climáticos e depois passados seis meses fazerem nova comunicação em que os targets são ainda mais ambiciosos... Isto aconteceu! Tipo... Uma \*empresa de O&G\* comunicar que vai reduzir 'X', e passados meses diz que afinal vai reduzir 'X+Y'. Muita pressão.... Muita pressão mesmo. Acho que a principal revolução aqui na Galp passou claramente pelo carbono.*

*JR*

*Consideras que a Covid-19 trouxe alterações ao business model da Galp?*

CS

*Sim, sim, claramente. Toda esta revisão estratégica que estamos a fazer e esta reflexão já... Aliás, já comunicámos algumas mudanças no nosso plano de negócios, e acho que numa próxima comunicação, acho que ainda vamos ter mais novidades, porque estão a ser estudadas.*

JR

*E conseguimos on time, estás a ver? Ainda nos falta 1 minuto!*

CS

*Se quiseres algum detalhe mais sobre alguma pergunta em particular, diz-me que eu depois respondo por escrito.*

JR

*À partida não será necessário, mas muito obrigado.*

CS

*Muito obrigada também, estamos em contacto!*

## **Anexo B.2. – Transcrição da entrevista à The Navigator Company**

Eng. João Lé - JL

João Ribeiro - JR

*JR*

*Qual é a abordagem da organização em relação à sustentabilidade? Ou seja, de que maneira é que a The Navigator se posiciona neste tema e qual é a sua visão e a ambição?*

*JL*

*Bem... Nós abordamos a temática da sustentabilidade numa lógica de estratégia de gestão responsável. Fazemo-lo assentado em fundamentalmente em três main drivers: a ética, a responsabilidade e transparência. Nós somos responsáveis por produtos de base florestal que contribuem para o desenvolvimento sustentável, para o bem-estar da sociedade e portanto estão alinhadas com a agenda 2030 das Nações Unidas. Portanto temos uma estratégia assente numa estrutura de governação que visa atingir obviamente o sucesso económico, claro, procurando fazê-lo de forma justa e responsável e atendendo e considerando os interesses dos nossos stakeholders, junto dos quais também estimulamos uma cooperação, como mais à frente também falaremos. Para os desafios e oportunidades da próxima década, nós reformulámos e definimos uma agenda 2030, que assenta na tal gestão responsável do negócio – que visa obviamente aumentar a contribuição positiva para a criação de valor e crescimento sustentável – naturalmente assente numa condição de que o mundo está em mudança, cada vez mais acelerada. Com a ambição de gerar um impacto positivo nas pessoas e no planeta com o nosso negócio, esta nossa agenda é composta por um foco central e depois tem três eixos estratégicos de atuação que estão de resto alinhados com o nosso propósito e com os valores da empresa. Este foco central é um negócio responsável e que é transversal a todas as áreas da empresa e a todos os eixos da estratégia, e que como referi, tem temáticas como a ética, a gestão de risco ou a inovação, por exemplo. Estes três eixos estratégicos de atuação procuram agregar tópicos materiais que também revisitamos ao conceber esta agenda, nos quais nos temos focalizado e que têm uma ambição maior nesta década e são a natureza, o clima e a sociedade.*

JR

*E referindo esses três tópicos, natureza, clima e sociedade, consegue dar-me exemplos concretos de iniciativas que estejam a tomar dentro destes três pilares, vamos dizer assim?*

JL

*Sim, nós temos um conjunto de iniciativas e de exemplos que lhe poderia dar, mas vou tentar aqui dar alguns, porque de facto são variadíssimos e não nasceram agora... Nós, na prática, sendo as pessoas, a qualidade de vida e o futuro do planeta que nos inspiram e que nos movem – e este é um compromisso que está vertido no nosso propósito - sendo, como lhe disse, o conceito central, criar valor com responsabilidade, temos aqui uma série de coisas a que obedecemos e que nos servem de amostra, digamos assim, da forma de atuar. Temos uma identificação e minimização dos principais impactos da nossa atividade florestal e industrial visando reforçar um contributo positivo para a proteção dos recursos naturais, e, portanto, isso.... Introduzimos estas práticas quer nos projetos que concebemos quer nas atividades que desempenhamos. Por exemplo, na floresta não se implementa uma plantação ou uma atividade de corte sem que haja uma prévia avaliação dos riscos e do impacto das operações, procurando que o impacto seja minimizado ou que seja pelo menos neutro ou desejavelmente positivo. Estabelecemos relações de proximidade com os nossos colaboradores e com os parceiros, desde os produtores florestais, aos clientes, às comunidades... Por exemplo temos comissões locais junto às nossas fábricas, para com as comunidades e com os stakeholders que estão no raio de ação, podermos responder às necessidades e expectativas que eles tenham.... Vamos alargar este conceito para as nossas áreas florestais, onde temos mais presença vamos também procurar lançar e já provámos também fazer esta iniciativa junto dessas comunidades. Outro exemplo: aliar a tecnologia ao conhecimento para criar produtos cada vez mais sustentáveis, sobretudo beneficiando do facto da celulose e dos seus derivados – como o papel – terem também um perfil único deste ponto de vista, por que já de si são produtos sustentáveis, e portanto procuramos agora abarcar outro tipo de produtos mais num domínio de bioeconomia de base florestal onde os exemplos começam a ser muitíssimos e portanto trazem uma nova realidade e um novo potencial a este negócio. Por último, um outro exemplo: dar resposta aos desafios que temos que são atuais e urgentes e com os quais nos defrontamos todos os dias, por exemplo através da valorização da floresta, e da adoção de um modelo de economia de baixo carbono. Poderei depois dar mais alguns exemplos adiante sobre exatamente isto, que tem a ver com a redução e emissões e portanto com a descarbonização.*

JR

*Em relação ao impacto florestal/industrial que o Engenheiro referia, e bem como a proteção dos recursos naturais, para este tipo de iniciativas, calculo que utilizem instrumentos e tenham em prática métricas para a medição do impacto destas mesmas iniciativas...*

JL

*Sim, sim. Temos obviamente, práticas – aliás, algumas são obrigatórias do ponto de vista legal – outras são adotadas por livre iniciativa, outras são também induzidas e fazem parte de painéis de indicadores, por exemplo, dos sistemas de certificação – sejam eles ISSO ou sistemas de certificação de gestão florestal – e para dar alguns exemplos para que perceba o que estou a dizer... Num dos eixos da estratégia da agenda 2030, no eixo do clima, nós temos uma responsabilidade que criámos pelo desenho de implementação de soluções de baixa intensidade carbónica, e por isso definimos um roteiro para a neutralidade carbónica 2035. Isto implica que nós vamos assumir compromissos de neutralidade carbónica nas nossas fábricas, nos nossos complexos industriais e isso implica, por exemplo, não só reduzir as emissões e o consumo de energia elétrica, como fazer investimentos em energia solar fotovoltaica – já os telhados das nossas fábricas de papel de Setúbal e da Figueira da Foz estão cobertos com painéis solares. Investimos numa nova caldeira de biomassa na Figueira da Foz, que já este ano nos permite atingir uma redução de 32% nas emissões totais de CO2 no Grupo. E este investimento só por si foi um investimento de 55 milhões de euros. Depois na parte das florestas, elas são também parte da solução, e uma parte importante porque não só sequestram carbono, como os produtos das plantações também – e sendo plantações com um crescimento rápido – também sequestram mais rapidamente CO2. Mas depois este CO2 retido é transformado em produtos que também são eles próprios um, chamemos-lhe assim, um recipiente que armazena CO2 e, portanto, permite que haja uma fixação e carbono que vai para além daquele que as árvores sequestram. Porque as árvores são cortadas, voltam a crescer, voltam a sequestrar, e entretanto nos produtos de base florestal já existe uma forma de armazenar mais duradouramente este CO2. Seja no papel, seja no papel de embalagem, nos livros, no mobiliário, que obviamente não se esgota em curto prazo.*

JR

*E só por curiosidade, em relação à biodiversidade, a The Navigator Company tem políticas em prática para a proteção da biodiversidade? Nomeadamente no campo florestal?*

JL

*Obviamente. Primeiro porque nós desenvolvemos aqui também mais uma vez uma série de... Isto não adianta só definir políticas, não é? Portanto e se nós temos políticas para isso, e aderimos, até criamos aqui uma série de compromissos que estão vertidos no nosso relatório de sustentabilidade, mas não apenas isso, portanto.... Criamos também aqui uma série de compromissos com a adesão a uma iniciativa que é a Act4Nature lançada pelo WBCSD – em Portugal pelo BCSD – e portanto isso implica todo um conjunto de compromissos e iniciativas. Além disso, isto não pode ser só políticas e boas intenções, e têm que se fazer ações, também, concretas no terreno. Vou-lhe dar exemplos: nós identificamos espécies de fauna e de flora nas nossas áreas florestais, sobretudo com a intenção de as proteger, quando são espécies em risco, quando são sítios classificados, e, portanto, isto é um trabalho rotineiro da nossa parte. Nós temos uma pessoa especializada a produzir, a conceber projetos e a dar guidance para que depois as equipas operacionais possam aplicar isto. Há coisas destas que nós sabemos fazer, por exemplo um projeto que temos de proteção da águia-de-bonelli, que é uma espécie em risco, e devo dizer-lhe que uma boa parte dos nossos técnicos quase que conhece as águias pelo nome e elas a eles, porque estão lá todos os dias. Por exemplo, delimitar uma área que não se pode cortar, que não se pode visitar, em determinados momentos críticos para aquela espécie. Portanto são exemplos simples mas que dão para entender o que é que são preocupações de biodiversidade não é?*

JR

*Eu estava a perguntar por curiosidade porque anteontem estive a conversar com o Vice-Presidente e Responsável pela Sustentabilidade da UPM, da Finlândia, o Sami Lundgren. E por acaso fechamos uma transação financeira com eles cuja taxa de juro está ligada a KPIs de biodiversidade, e por isso também é muito engraçado o trabalho que eles estão a desenvolver nesse âmbito, e daí a minha curiosidade.*

JL

*Mas aqui acredite que não é muito nossa prática... Aliás, este setor é um bocadinho retraído em termos de comunicação, portanto, nós não somos muito ativos a comunicar, mas se for*

*acompanhando alguns artigos nossos e algumas revistas nossas, nomeadamente os Produtores Florestais ou o florestas.pt vai perceber isso. Aliás, devo dizer-lhe que estamos a procurar depois também lançar aqui um marco neste domínio da biodiversidade, mas a seu tempo se saberá.*

*JR*

*Estou curioso!*

*JL*

*Para já tenho que guardar segredo, mas vai ser uma coisa muito interessante para o país, não apenas para nós...*

*JR*

*Ok, boa.... Estou com expectativa agora para saber. Muito bem. Já que falou na comunicação... Claro que é um aspeto muito importante naquilo que toca à perceção externa que os consumidores têm da empresa X ou Y – não é isso que está em causa – mas considera que em relação aos vossos stakeholders, e aqui refiro-me muito mais aos consumidores.... O Eng. João Lé acha que a opinião dos consumidores em relação às políticas de sustentabilidade da The Navigator é relevante? Essa opinião já foi auscultada? Conseguem perceber internamente como é que são percecionados pelos consumidores?*

*JL*

*Claro que sim, claro que sim.... Seria imprudente se não o fizéssemos, não é? Aliás, temos vindo a alargar cada vez mais o âmbito no que respeita à recolha de opiniões e à classificação do que é que são as categorias de stakeholders que devemos ouvir. E não é diferente em relação às políticas de sustentabilidade... Aliás, como lhe disse, nós estabelecemos a nossa agenda começando por isso não é? Começámos a auscultar os stakeholders, e portanto, em 2019 iniciámos um processo de análise de materialidade que foi bastante mais abrangente e profundo face ao que tínhamos realizado anteriormente, e que tinha sido feito em 2015, e isso envolveu a auscultação de mais de 540 stakeholders internos e externos. E terminámos esse trabalho em 2020, e depois de bem arrumada esta informação, bem digerida e discutida em comissão executiva, nós acabámos, com base neste trabalho que foi bastante abrangente – envolveu workshops, entrevistas internas para debater o tema e definirmos a construção de uma lista final de tópicos materiais, ou seja,*

*quais eram os temas fundamentais – e para além disso fiemos também um amplo trabalho também de benchmarking, que envolveu várias organizações e entidades no domínio da sustentabilidade, incluindo empresas do nosso setor – pasta e papel – e outras com bons exemplo, não necessariamente na nossa área industrial, mas foi para termos uma referência e sobretudo para podermos através disso incluímos de uma forma mais clara os objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas. E, portanto, isto resultou nos tópicos materiais da nossa companhia, que são, como disse, o forte da nossa agenda de negócio responsável e que nós concretizámos naquilo que nós chamámos de O Roteiro Navigator 2030, que tem os principais objetivos e compromissos para a próxima década, que já deve ter visto lá no nosso relatório de sustentabilidade...*

*JR*

*Escusado será perguntar se a opinião dos stakeholders pode condicionar a reputação corporativa da The Navigator Company...*

*JL*

*Mas pode, e deve perguntar! Eu penso que a resposta está implícita e atualmente vivemos num contexto que é particularmente desafiante para as organizações. Que implica um diálogo permanente com a sociedade... Porque nós temos que entender as perceções e os pontos de vista dos stakeholders. Obviamente, em muitos casos, são divergentes dos nossos, mas isso implica construir, cooperar, saber ouvir e depois construir uma agenda comum que seja capaz de atuar nos domínios que nós definimos, portanto, nas pessoas e no ambiente e no clima e nos desafio globais que são prementes, nomeadamente em termos de desigualdades sociais e no impacto da nossa atividade em termos de alterações climáticas. Depois isto também tem que ter aqui subjacente uma abertura e uma capacidade para ouvirmos e estabelecer compromissos. Se ouvimos impressões, implica que estejamos abertos para nos comprometer nos temas que são comuns e obviamente afetam ambas as partes, não é? Portanto, só assim se consegue criar desafios que permitam ser aceites e fundamentar a credibilidade e, portanto, a reputação corporativa. Evidentemente, do ponto de vista da saúde financeira, as empresas têm que a ter, porque se não tiverem, estão mal. E nós temos que nos preocupar também com isso e isso leva-nos aqui para um caminho de análise de avaliação do desempenho em termos ESG, portanto, environmental, social e governance que levamos a cabo junto dos investidores. Temos interações regulares com os investidores, gestores ativos, acionistas, consultores financeiros, e isso depois repercute-se*

*nos ratings que são publicados por várias entidades como também já deve ter percebido. Nós temos um exemplo disso muito recente. Fizemos há pouco tempo um empréstimo que teve por base critérios ESG, e portanto o que vamos pagar subjacente a esse empréstimo vai ser orientado objetivamente por critérios de cumprimento de dois objetivos: a redução de emissões que tem que ser verificado pela entidade financeira e outro que é o de recebermos madeira certificada, portanto, aumentarmos o volume de madeira certificada, porque só é quando verificado no terreno que as práticas de gestão dos produtores florestais são certificáveis e cumprem a lei, princípios e critérios internacionalmente definidos, e, portanto, só assim se consegue de facto ter uma afirmação que nós queremos que seja contributiva de uma saúde da nossa empresa, não apenas financeira mas também reputacional, assegurando que estamos num bom caminho acima de tudo.*

*JR*

*Claro, com certeza... Mas aí a rastreabilidade da value chain também há de ser um desafio para vocês. É muito difícil às vezes conseguirmos manter a rastreabilidade dos fornecedores. E estamos a falar de um Green Bond não é? Parece-me...*

*JL*

*Exatamente.*

*JR*

*Muito bem. Como é que determinaria o público-alvo da The Navigator Company? Acha que a sustentabilidade é de facto, um fator muito importante para os consumidores? Ou neste momento ainda não se preocupam muito se o papel, por exemplo, é de origem responsável ou não? Estou aqui a dar exemplos...*

*JL*

*Deixe-me dizer-lhe que num setor como o nosso, que vive da floresta, a nossa atividade começa na floresta, não é? A nossa cadeia de valor é aí que tem o início, simplificando o conceito de cadeia de valor, e, portanto, o negócio florestal é por si só uma definição de sustentabilidade porque você tem que ter investidores para poder colher umas décadas depois. Tem que haver sustentabilidade, não é? Porque se eu não plantar não consigo colher. Isto é logo subjacente ao conceito de negócio que nós temos. Depois, em termos de público-alvo, nós definimos aqui uma série de iniciativas para poder ouvir, comunicar,*

*estabelecer parcerias com as nossas partes interessadas porque achamos que isso faz parte do sucesso na Navigator, e por isso, procurar responder às suas expectativas e consolidar relações de confiança, aumentar a transparência, como de resto já tínhamos falado. E, portanto, isto também permite que nós identifiquemos alguns riscos para o nosso negócio, e também potenciais oportunidades. E, portanto, no processo da análise de materialidade, nós definimos dez grupos de stakeholders, desde acionistas a associações de empresas, clientes, colaboradores, comunidade, ONGs, fornecedores, entidades governamentais e regulatórias, proprietários e associações produtores florestais e refiro ainda as entidades do sistema científico e tecnológico, e foi com estes que procurámos, depois, definir os nossos compromissos e a nossa agenda como referi. Portanto, respondendo à sua questão, foi assim que determinámos o nosso público-alvo, não é? Fazendo aqui uma análise e um varrimento a todas as entidades com quem nos relacionamos, procurando abarcar o máximo possível de grupos de entidades no nosso radar para perceber expectativas, sensibilidades, opiniões, contributos, enfim... É um público-alvo bastante vasto e não são apenas os clientes, bem entendido.*

*JR*

*Bem, em relação ao greenwashing, acho que também está muito implícita a sua resposta.*

*JL*

*Isto começa logo por termos um compromisso de transparência também na divulgação de informação do desempenho. Sejam eles no relatório de sustentabilidade, no modelo de gestão florestal 100% certificado pelo sistema internacional FSC, creio que já deverá ter ouvido falar. Uma marca muito importante a atestar que a gestão florestal e que cumpre uma série de princípios e critérios, além de cumprir a lei. Somos também certificados pelo PEcFC, que é outro sistema de certificação de gestão florestal. E somos também certificados pelas normas ISO 14001 e 9001, portanto, isto para termos aqui um referencial sobre a nossa transparência e, portanto, as preocupações em garantir que aquilo que fazemos e comunicamos tem por base evidências atestadas por terceiras partes.*

*Nós também temos certificações na área da segurança e da saúde, nomeadamente daquelas normas internacionais OHSAS 1800. Temos depois uma série de outros documentos de referência para gerir exatamente este tipo de práticas e de condutas, como o código de ética de conduta, código de conduta para fornecedores, boa conduta para a prevenção e combate ao assédio no trabalho, regulamento relativo à comunicação de irregularidades – que é*

*público – informação sobre a proibição de abuso de mercado ou sobre operações de dirigentes. Enfim, há aqui uma preocupação grande para podermos assegurar que o que fazemos e o que comunicamos não é, não é... Não tem suporte, ou seja, tudo isto tem que ter um fundamento e uma evidência. Outra coisa é aderirmos voluntariamente a uma série de ratings, nomeadamente ratings que têm impacto nas avaliações ESG que são emitidos por entidades independentes, isto a partir de 2017. Exemplo disso é o CDP, o Carbon Disclosure Project, assim como o rating da Sustainalytics. Para além disso, temos uma série de outras participações relevantes, nomeadamente no WBCSD, no BCSD, no Forest Solutions Group, no qual estamos na comissão executiva, como a WWF, como uma adesão à Circular Bioeconomy Alliance que recentemente fizemos, no fundo para promover iniciativas no domínio da circularidade e da biodiversidade, e, portanto, são adesões voluntárias para poder demonstrar que não fazemos greenwashing.*

*JR*

*Mesmo que quisessem, também não dava!*

*JL*

*Pois não dava, porque também todas estas entidades nos iam varrer, evidentemente.*

*JR*

*Claro que sim. E passando agora às últimas perguntas, e aqui já sim em relação à Covid-19.... Acredita que a Covid-19 trouxe uma maior exigência em relação à sustentabilidade?*

*JL*

*Sim, trouxe com certeza... De facto, esta crise afetou toda a gente e, portanto, foi transversal. E a nossa equipa de gestão tomou desde logo a iniciativa de procurar robustecer os negócios atuais, focar a organização numa gestão criteriosa de recursos fixos e variáveis, depois definiu uma proposta de valor e consequente estratégia de preços destes negócios, procurar desenvolver e apoiar os nossos colaboradores, procurar também novos caminhos de inovação e crescimento. E esta crise veio, de facto, por à prova esta nossa capacidade de nos organizarmos – de, usando uma palavra muito comum nos dias de hoje, ser resiliente, não é? – de conseguirmos reinventarmo-nos e voltar ao ponto em que estávamos. De criar aqui espírito de equipa e de juntar todas as competências para podermos de forma ágil prever as oscilações de mercado e mitigar as consequências nos resultados do grupo. Aqui,*

não deixámos de atuar de forma célere, portanto, nós, logo em fevereiro (de 2020), antes do país entrar em estado de alerta, nós já tínhamos a execução de um plano de contingência, criámos um gabinete de crise que foi transversal e envolveu as diferentes áreas da empresa: a industrial, comercial, compras, gestão de risco, recursos humanos, medicina no trabalho, pressão externa e interna, saúde, segurança e, portanto, também a gestão das nossas instalações. E com isso criámos um plano de continuidade de negócio que nos permitiu também gerar cenários e tomar decisões num ambiente de incerteza e volatilidade e com muito pouca informação... Ninguém sabia como é que isto ia evoluir, não é? E, portanto, nós aqui acabámos por trabalhar muito de perto com todas as áreas da nossa atividade. A comissão executiva trabalhou de perto com este gabinete de crise com a colaboração das organizações dos trabalhadores, trabalhando na saúde, segurança, continuidade do negócio e na fluidez dos canais de comunicação com os stakeholders externos. Implementámos aqui um plano de medidas de contingência, seja para a operação fabril, seja para as áreas florestais e de investigação, para as nossas delegações internacionais, para os escritórios de Lisboa e de Moçambique – temos um projeto grande em Moçambique como deverá saber... E, portanto, preparámos aqui um plano com cerca de 80 medidas que estamos a atualizar permanentemente para garantir que não havia falência, crises, interrupções não previstas de trabalho, e, portanto, foi fundamental também trabalharmos desta forma para podermos despoletar uma série de mecanismos, por exemplo, desenvolvendo e produzindo desinfetantes que não havia na altura no mercado, portanto, criámo-los nós, nos nossos laboratórios... Adaptamos a produção fabril ao comportamento do mercado, isto permitiu-nos ter no pico de procura do papel tissue disponibilidade para vender no mercado, portanto, mudámos a gestão dos horários. Em Moçambique, criámos e disponibilizámos equipamentos de proteção aos nossos colaboradores e às comunidades locais, e mesmo aos hospitais das províncias aonde estamos a trabalhar, em Manique e na Zambézia... E isso obviamente teve aqui... Foi importante como forma de contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores e das comunidades envolventes e, portanto, também no domínio do que tínhamos escrito na nossa agenda responsável 2030, comprovado que, de facto, é importante passar da prática à ação e demonstrar mais uma vez, alinhado com estas preocupações, poder manter a nossa atividade, poder suportar os vários milhares de produtores florestais que dependem também da produção de madeira e que trabalham connosco... Os fornecedores para não pararem a atividade, para manter toda a cadeia de valor em funcionamento e, portanto, depois também fazendo um contributo decisivo para quem connosco trabalha, disponibilizando meios como máscaras, equipamentos de

*radiologia para o hospital da Figueira da Foz – que permitiu facilitar a tarefa dos exames radiológicos aos doentes afetados – enfim... Há aqui um sem número de exemplos que fizemos... Até um mais simples, veja lá, aos motoristas que chegavam às nossas receções, fornecermos uma refeição simples, porque não sei se se recorda, mas na altura não havia restaurantes a funcionar, portanto, foi esta a auscultação e este envolvimento que, de facto, nos permitiu resistir a esta crise, quer dizer... Ainda estamos nela mas penso que já num panorama mais desanuviado.*

*JR*

*Querida só fazer-lhe uma última questão: acha que houve algum momento-chave para a estratégia da sustentabilidade da organização durante a pandemia?*

*JL*

*De facto, é uma questão interessante. Eu acho que a pandemia trouxe-nos também uma oportunidade para reapreciarmos o nosso modelo de negócio – que sabemos que não vai voltar a ser igual – houve mudanças comportamentais que influenciaram o consumo de papel, mas também há coisas no sentido.... Normalmente as pessoas pensam que se vende menos papel, e vendem, é um facto, tem vindo a decrescer as vendas de papel, mas curiosamente nos Estados Unidos as compras de livros impressos aumentaram entre 2019 e 2020, 9%. E na primeira metade de 2021 em comparação com 2020, aumentaram 18,5%, o que quer dizer que é interessante. Depois outra coisa que muda o padrão de consumo, e ajuda-nos a redefinir aqui também o nosso modelo de negócio foi o crescimento do e-commerce. E isso trouxe não apenas mais consumo de papel, como o uso de papel e cartão para a embalagem. Por outro lado, também toda a gente se recorda que houve um consumo anormal de papel tissue quando começou a pandemia, não é? Portanto, tudo isto trouxe, de facto, perspetivas diferentes do ponto de vista da sustentabilidade que nos obrigaram a pensar o nosso modelo de negócio, a pensar os padrões de consumo e, portanto, tudo isto é sustentabilidade, neste caso sustentabilidade do modelo de negócio e ao mesmo tempo pensar na sustentabilidade dos nossos fornecedores, dos nossos clientes, da nossa aquisição e matérias primas de produtos e serviços, e, portanto houve de facto aqui um alerta para revermos aqui muita coisa. Não vou dizer que foi o momento ‘a’, ‘b’, ou ‘c’, mas no seu conjunto, foram uma sucessão de episódios que nos fizeram repensar também a sustentabilidade do nosso modelo de negócios.*

*JR*

*Certíssimo. Engenheiro João Lé, muito obrigado pela sua atenção e pelas suas belíssimas respostas.*

*JL*

*Obrigado pela oportunidade para poder contribuir para a sua tese. Espero que seja um sucesso.*

### **Anexo B.3. – Respostas da entrevista à Corticeira Amorim, por Cristina Amorim e restante direção de sustentabilidade**

*Qual é a abordagem da organização em relação à sustentabilidade?*

*Ao promover a extração cíclica da cortiça, sem danificar as árvores, a Corticeira Amorim garante que o montado de sobro é um recurso viável, natural e renovável, com inúmeros benefícios ambientais, económicos e sociais. Em 2018, alinhámos os objetivos da empresa com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas e lançámos as bases para o programa “Sustentável por natureza” que envolve toda a organização. Atualmente existem oito grandes objetivos e uma única missão: acrescentar valor à cortiça, de forma competitiva, diferenciada e inovadora, em perfeita harmonia com a Natureza. Focamo-nos na floresta de sobro, nas alterações climáticas, na economia circular, nos produtos verdes, na formação e desenvolvimento, na saúde e segurança, na sociedade e na inovação. O que pretendemos é simples: combinar tecnologias inovadoras com um material natural e promover um equilíbrio sustentável entre os dois, oferecendo valor acrescentado para todos os stakeholders.*

*Poderia dar exemplos concretos do que acabou de referir?*

*Um exemplo muito concreto das práticas sustentáveis é a economia circular. Em 1963, a Corticeira Amorim constituiu uma unidade capaz de transformar os subprodutos (cortiça) da produção de rolhas, convertendo-os em grânulos e depois em aglomerados que se transformaram na matéria-prima para inúmeras aplicações de/com cortiça. Este foi o primeiro passo em direção à circularidade que contou com outro importante marco em 2009, com a inauguração da primeira unidade no mundo capaz de reciclar produtos de cortiça em fim de vida. Hoje, 100% da cortiça é aproveitada, 90% dos resíduos não cortiça são valorizados, mais de 85% dos materiais são de origem renovável e/ou resultam de simbioses industriais e 736 toneladas de cortiça em fim de vida foram recicladas e incorporadas de novo no processo produtivo em 2020.*

*Consegue especificar ações sustentáveis cujos resultados tenham tido um impacto positivo? Desde 2008 que o Grupo desenvolve um trabalho importante para aumentar o conhecimento sobre o impacto ambiental dos produtos de cortiça e dos ecossistemas que viabilizam. De*

*entre os últimos estudos promovidos, inclui-se uma avaliação dos serviços do ecossistema Montado, um inventário corporativo de gases com efeito de estufa (GEE) e várias avaliações do ciclo de vida/ pegadas de carbono dos produtos. Os resultados não só forneceram informação relevante sobre a contribuição ambiental dos produtos de cortiça, mas também colocaram em destaque o enorme valor do montado em matéria de sustentabilidade. Ao nível do produto, todos os resultados mostram, sem exceção, que o balanço de carbono é negativo quando considerado o sequestro das florestas de sobre e as emissões associadas à produção do produto. Durante 2020, a Corticeira Amorim, também mediu o impacto da atividade em Portugal na sociedade. Este trabalho, levado a cabo pela EY, mediu os impactos diretos e estimou os impactos indiretos e os impactos induzidos decorrentes do consumo das famílias, gerados pelas operações e revelou que o valor líquido total adicionado à sociedade pela Corticeira Amorim, é mais de sete vezes superior ao valor direto adicionado, ultrapassando os mil milhões de euros.*

*A organização utiliza instrumentos/métricas para a medição do impacto de iniciativas sustentáveis?*

*A Corticeira Amorim leva muito a sério a medição do plano de sustentabilidade e tem definidos indicadores de desempenho e procedimentos de controlo que garantem, com níveis comparáveis de rigor e integridade, o reporte da informação de sustentabilidade. A Corticeira Amorim publicou o primeiro Relatório de Sustentabilidade em 2007, reportando publicamente as suas práticas de 2006. Este foi o primeiro relatório de sustentabilidade publicado pela indústria da cortiça e marcou o início de uma comunicação regular, sistemática e estruturada das políticas e práticas do Grupo, ao nível dos impactos ambientais e sociais. Foi também um passo significativo numa estratégia de sustentabilidade mais ampla. Atualmente, o Relatório de Sustentabilidade integra o Relatório Anual Consolidado da Corticeira Amorim e é elaborado de acordo com as diretrizes GRI Standards, da Global Reporting Initiative (GRI).*

*Caso haja reporting de iniciativas sustentáveis, a organização consegue reconhecer as áreas em que pode melhorar? Estabelece algum tipo de objetivos?*

*O programa de sustentabilidade da Corticeira Amorim inclui metas quantitativas para o ciclo estratégico atual. Assim, para o período 2021-2024, foram estabelecidas para as operações em Portugal, nove metas: +3.000 ha de floresta de sobreiros intervencionada em 2024; -1% intensidade do consumo de água/ano; +2% eficiência energética/ano; ≥2/3 energia consumida fonte renovável controlada/ano; -5% peso dos consumos dos materiais não renováveis virgens/ano; ≥90% taxa de valorização resíduos (não cortiça)/ano; ZERO acidentes de trabalho em 2024; 95% dos/das colaboradores/as com acesso a formação em 2024; 25% das mulheres em cargos de chefia em 2024.*

*Considera que as pressões regulatórias para a adoção de práticas sustentáveis condicionam o percurso da organização neste campo?*

*O respeito do meio ambiente e de todos aqueles com quem interage acompanha os 150 anos de atividade do Grupo Corticeira Amorim. Embora ciente da longa história que sustenta o sucesso, toda a organização, em todos os níveis, está entusiasticamente envolvida em conseguir mais e fazer melhor com menos. Os reguladores, quer a nível nacional como supranacional, bem como de outros stakeholders como clientes, fornecedores, colaboradores têm um importante papel na evolução das políticas e práticas, levando as empresas, e também a Corticeira Amorim, a adotarem comportamento mais sustentáveis e criadores de valor do longo-prazo para toda a sociedade.*

*Mas são os nossos valores – orgulho, ambição, iniciativa, sobriedade e atitude – que são as bases para desenvolver o legado da Corticeira Amorim e fomentar um crescimento verdadeiramente sustentável.*

*Já auscultou a opinião dos stakeholders em relação às políticas de sustentabilidade (ou produtos, ou serviços, dependendo da marca) da organização?*

*A Corticeira Amorim acredita na importância dos seus stakeholders para a gestão sustentável das suas atividades e melhoria de desempenho do Grupo. O envolvimento dos stakeholders é importante na medida em que a compreensão das suas preocupações e expectativas quanto às matérias a monitorizar e a comunicar é fundamental para a validação e identificação dos temas prioritários. Desde 2009, que a Corticeira Amorim tem realizado um processo de consulta e envolvimento dos seus stakeholders. O último processo*

*de auscultação ocorreu em 2018 onde foram consultados 137 stakeholders. O questionário, constituído por três grupos de questões, de resposta aberta e fechada, permitia a possibilidade de realização de comentários adicionais, nomeadamente sobre a visão de sustentabilidade, desempenho de sustentabilidade e reporte de sustentabilidade. Os stakeholders tiveram oportunidade de classificar de forma global as práticas e reporte de sustentabilidade e, também, apresentarem sugestões de melhoria. Entre os principais resultados obtidos destaque para: 97% dos stakeholders consideraram a informação disponibilizada no Relatório de Sustentabilidade boa ou muito boa e a identificação dos temas relacionados com a floresta de sobro, a ética e anticorrupção, a gestão de materiais e a gestão de resíduos e efluentes, como os mais materiais.*

*Alguma vez a organização se sentiu pressionada a tornar os seus produtos/serviços mais sustentáveis face a pressões dos consumidores?*

*As megatendências como as alterações climáticas, a redução da biodiversidade, a escassez de recursos, o crescimento populacional, o aumento da urbanização, as mudanças no poder económico global e os avanços tecnológicos oferecem a todas as empresas grandes desafios, mas também grandes oportunidades. A Corticeira Amorim tem respondido de forma proativa a estas tendências, promovendo o montado de sobro, adotando um modelo de negócio enraizado na economia circular e desenvolvendo produtos verdes de alto valor acrescentado baseados em materiais renováveis e recicláveis que facilitam a transição para uma economia de baixo carbono.*

*Um exemplo é o trabalho que tem desenvolvido para avaliar os impactos ambientais dos produtos, com um esforço significativo feito nos últimos três anos, que atualmente já agrega mais de metade das vendas consolidadas. Estes estudos, fornecem informação relevante sobre a contribuição ambiental dos produtos de cortiça e facultam aos cerca de 27 mil clientes nacionais e internacionais da Corticeira Amorim informação quantificável sobre como reduzir a própria pegada de carbono dos seus produtos.*

*Como determinaria o vosso público-alvo? Considera que a sustentabilidade é um fator importante para o mesmo? Em que 'fase de maturação' se encontram os clientes?*

*Os stakeholders em geral, e os clientes da Corticeira Amorim em particular, estão cada vez mais informados e preocupados com o seu impacto no Planeta. Os materiais renováveis*

*apresentam vantagens competitivas inquestionáveis e a sua importância crescerá à medida que avançamos em direção a um mundo mais sustentável. Ter um planeta mais verde implica não consumir produtos que agridem o meio ambiente e privilegiar soluções baseadas na natureza que sequestram carbono - a cortiça permite ambos. Porquê usar um vedante de plástico para uma garrafa de vinho se se pode usar uma rolha de cortiça - um produto natural, renovável, reciclável e cuja produção implica 10 vezes menos emissões de CO2 (de acordo com um estudo da PwC que comparou a rolha de cortiça natural com vedantes alternativos)? A crescente sensibilização das empresas e clientes para a importância de produzir, vender e consumir produtos que ajudem a mitigar os impactos das alterações climáticas e a promover uma transição para uma economia de baixo carbono deverá permitir ganhos adicionais de quota de mercado da cortiça em comparação com materiais alternativos.*

*A Covid-19 trouxe uma maior exigência em relação à sustentabilidade?*

*A Corticeira Amorim juntou-se ao esforço coletivo de conter a pandemia COVID-19 desde o início, de forma a proteger os seus Colaboradores, suas Famílias, Comunidades e todos os Stakeholders do Grupo. O objetivo central era adotar as práticas mais seguras possíveis, manter a produção e continuar a servir os clientes. Foi implementado um Plano de Contingência em todos os estabelecimentos do Grupo e em toda a sua rede de distribuição. A resposta dos colaboradores foi excepcional e Corticeira Amorim respondeu à sua forte responsabilidade em garantir a cadeia de abastecimento do setor vitivinícola, fazendo todo o possível para manter a produção e continuar a servir os seus clientes, mesmo em períodos de confinamento.*

*Adicionalmente, e mais do que nunca, a Corticeira Amorim quis estar presente junto das comunidades, reforçando, as diversas intervenções de âmbito social, humanitário e socorrista, como o apoio a instituições de inserção social e de acolhimento de menores em risco, a oferta de equipamento informático a alunos carenciados e o auxílio à terceira idade. Para homenagear os profissionais de saúde, médicos, enfermeiros e cuidadores, cujo empenho, sacrifício e dedicação permitiu salvar inúmeras, a Corticeira Amorim doou eletrocardiógrafos, ecógrafos, máscaras, viseiras, óculos, luvas e batas, a hospitais, organizações e instituições sociais da comunidade mais próxima.*

*Em época de pandemia, quais foram os momentos-chave – se existiram – para a estratégia de sustentabilidade da organização?*

*Apesar da pandemia, a Corticeira Amorim nunca interrompeu a produção, assumindo a sua responsabilidade de um ponto de vista global. Ou seja, a Corticeira Amorim tem atividades das quais depende uma cadeia de valor global, como é o caso da indústria vitivinícola. Assim, o primeiro compromisso foi de assegurar condições de segurança e proteção dos nossos Colaboradores e Colaboradoras para que se continuasse a laborar e a servir os clientes. Mesmo nestes tempos de elevada exigência e ansiedade, a que todos responderam com elevados níveis de responsabilidade e resiliência, as políticas, as metas e as práticas de sustentabilidade mantiveram-se.*

#### **Anexo B.4. – Transcrição da entrevista aos CTT – Correios de Portugal**

Maria José Rebelo - MJR

João Ribeiro - JR

*JR*

*A primeira pergunta, claro, tem a ver com os CTT e a sustentabilidade. Qual é a abordagem dos CTT em relação ao tema?*

*MJR*

*Então vamos dizer assim... Em termos de sustentabilidade, nós atualmente temos um programa de sustentabilidade focado em quatro vertentes macro, que são: ambiental, social, governação e a cidadania participativa, que se prende um pouco com as três. Ou seja, aqui a chamarmos tanto o público interno ou a comunidade ou determinados stakeholders em processos de decisão, em projetos que venhamos a promover com eles e para envolver a comunidade também no assunto e os nossos clientes e outros stakeholders. Portanto, nós temos um programa focado nestas quatro vertentes com várias iniciativas. Na verdade, agora o programa está estruturado a este nível, mas o departamento de sustentabilidade, para lhe dar uma ideia, foi criado por volta de 2005, 2006 e, portanto, trabalhamos estes temas há muito tempo... Temos tido um foco muito grande na vertente ambiental, o que também é perceptível não só pelas pressões externas e políticas europeias internacionais, mas também devido à presença que os CTT têm no território com as frotas e edifícios, portanto o consumo energético sempre teve um peso muito significativo dentro das nossas contas globais e, portanto, é um fator que sempre tivemos em consideração. Eu gosto sempre de referir que a vertente social é inerente à missão desde sempre, não é? Os CTT, com a questão da proximidade às populações e com a capilaridade que é das nossas maiores vantagens competitivas no terreno, não é? Nós estamos presentes no território nacional e, portanto, a vertente social foi sempre muito inerente aos CTT, apesar de que, depois, com a formação mais recente do departamento de sustentabilidade, o foco do nosso trabalho enquanto área de sustentabilidade tenha sido criado e um foco muito grande na parte ambiental. É lógico que a parte social é intrínseca aos CTT e tem evoluído também com a evolução dos tempos da sociedade, não é? Uma empresa com 500 anos é impossível não termos isso em consideração, temos muitos trabalhadores, temos uma presença no território*

*muito grande e, portanto, é também sempre uma vertente em que temos muita preocupação, tanto internamente como externamente. Mas pronto, basicamente trabalhamos estas quatro vertentes com várias iniciativas... Não sei se quer que lhe dê alguns exemplos...*

*JR*

*Sim, sim, se quiser desenvolver eu agradeço.*

*MJR*

*Tenho uma apresentação que se quiser até posso partilhar consigo com o programa de sustentabilidade dos CTT.... Claro que não é exaustivo, mas tem as principais ações e alguns resultados. Estou a tentar abrir para partilhar consigo.... Deixe-me lá ver se consigo.... Então já deve estar a ver certo?*

*JR*

*Já sim.*

*MJR*

*Pronto. Isto eram os eixos de atuação que estava a referir há pouco. E agora tenho aqui alguns resultados e algumas iniciativas. Aqui destacamos a adesão dos CTT ao Global Compact e algumas iniciativas à direita e reconhecimentos que obtivemos. Ao nível da governação nós fizemos uma análise da atividade dos CTT e cruzámos de acordo com a metodologia sugerida pelo SDG Global Compact, que sugerem uma metodologia para as empresas usarem e definirem os ODS com as atividades da empresa para determinar quais são os críticos para nós uma vez que são dezassete e temos que nos focar em alguns, não é? Nós fizemos essa análise e definimos oito objetivos de desenvolvimento sustentável que são críticos para a atividade dos CTT. Também fazemos este alinhamento com o setor. Nós trabalhamos num programa de sustentabilidade setorial do International Post Corporation, o IPC, onde trabalhamos estes temas das alterações climáticas e dos ODS junto dos maiores operadores postais a nível mundial. É um trabalho muito engraçado porque partilhamos as boas práticas e de forma muito proactiva acabamos por aprender muito uns com os outros. Depois é um programa de sustentabilidade setorial onde nós todos os anos reportamos – nós, e quem participa, salvo erro são dezanove operadores postais a nível mundial – e depois somos colocados num ranking de desempenho de sustentabilidade, onde nós temos até vindo a ficar muito bem colocados. Nós fazemos o relato não financeiro, portanto, o relato de*

sustentabilidade todos os anos já desde 2006, os resultados estão no site e são públicos. Tem lá as nossas metas de sustentabilidade tanto no curto prazo como médio e longo, tem as iniciativas que desenvolvemos e o desempenho face às metas, e pronto.... Em si é muito extenso, mas tem lá um apanhado resumido dos principais resultados e iniciativas. Depois participamos também no ranking do Carbon Disclosure Project, que é o maior ranking internacional a nível ambiental. Felizmente o ano passado conseguimos a posição máxima – Leadership A – foi um grande acontecimento, para nossa grande satisfação e temo-nos conseguido manter nesta posição de leadership e para nós é muito importante. A nível da gestão carbónica, que é um dos nossos maiores focos, temos também utilizado as metas da Science Based Targets, portanto, definidas com as melhores práticas atuais, e temos estado a fazer um grande esforço para reduzir a nossa pegada carbónica e pronto, depois publicamos os resultados. A este nível da governação é que também acho que vai ver agora algumas alterações por pressões regulatórias. Por exemplo, agora já se falam diretivas, que estão para consulta, de relato não financeiro, temos sentido cada vez mais uma pressão enorme do nosso regulador, a CMVM para reportar este tipo de indicadores.... Para nossa satisfação, nós já conseguimos reportar o que CMVM nos exige a este nível, até porque trabalhamos estes assuntos há muito mais tempo... Agora, de facto, com a taxonomia verde, o impacto no próximo ano e com a diretiva que anda aí em consulta da União Europeia, vai haver uma pressão maior para o relato não financeiro ser estruturado e comparável entre as empresas e acho que isso vai ser positivo. De qualquer das maneiras, nós atualmente já o fazemos. A nível ambiental, a gestão carbónica é, de facto, um dos fatores críticos. É um tema que temos vindo a trabalhar com mais afinco, precisamente pelo que eu referi logo ao início. Temos que ser um exemplo para aqueles que trabalham connosco e para toda a nossa cadeia de valor. Desde há muitos anos que temos estado a trabalhar na questão da gestão energética da nossa frota e edifícios. Temos metas SBT que obrigatoriamente incluem também as emissões indiretas de scope3, portanto, só para lhe dar uma ideia nós percorremos anualmente 65 milhões de quilómetros com a frota própria, e outros tantos são feitos pela nossa frota subcontratada. E, portanto, o peso da pegada indireta da subcontratação é muito expressivo nos CTT e é um assunto que vamos ter que trabalhar mais no futuro.

JR

Continuam a ter muitos entraves para a rastreabilidade do Scope3?

MJR

*É difícil, não é? Aqui existem 17 ou 15 categorias de scope3 de acordo com as boas práticas do GHG Protocol e nós fizemos um levantamento de todas as categorias, sendo que há umas que são logicamente pouco relevantes e não são sequer materiais... e que há umas que pela não relevância e materialidade deixamos de lado. Aqui na questão dos subcontratados temos que medir.... Temos também medido as emissões provenientes, por exemplo, do transporte aéreo, também subcontratado. Portanto a nível de emissões indiretas o mais representativo é sem dúvida a subcontratação rodoviária, depois temos o transporte aéreo, temos as emissões associadas às deslocações casa-trabalho dos colaboradores, como somos 12000 ainda tem um peso à volta dos 5% se a memória não me falha. Medimos as viagens de serviço, mas é uma coisa mesmo muito pequenina e em termos de pandemia foi praticamente zero. E, portanto, o nosso foco tem sido a medição da pegada carbónica neste nível, porque a subcontratação tem um peso grande.... E isto como é que nós fazemos? Tem muito que ver com a gestão de contratos e compras. Eu acho que é um caminho que nós já começámos a fazer, mas que é um dos tais eixos que nós vamos ter que trabalhar mais afincadamente no futuro. Isto porquê? Nós temos já informação das rotas dos nossos subcontratados, porque nós nos contratos sabemos a distância ótima ou distância média que eles percorrem para entregar os objetos na casa dos clientes, e, portanto, nós medimos a nossa pegada carbónica dessa forma, ou seja, pela distância percorrida e pelo número de objetos distribuídos. E temos perfeita consciência de como é que isto evolui e tem evoluído ao longo do tempo. E medimos isso também em ligação direta com a atividade da nossa frota própria, não é? Porque a subcontratação se aumenta ou reduz vai impactar a atividade interna na nossa rede própria, portanto, tem que ser sempre uma coisa analisada sempre em conjunto e nós temos essa preocupação. Pronto, claro que depois é muito mais fácil atuarmos ao nível da nossa frota própria, não é? Se nós controlamos quer seja operacionalmente como financeiramente, é mais fácil do que na subcontratação, mas também já começámos a fazer esse caminho na subcontratação. Temos uma política de compras responsáveis que implica que todas as empresas que trabalhem connosco têm que aceitar para se qualificarem como potenciais fornecedores. E depois para fornecedores críticos, por exemplo, na aquisição de veículos CTT, nós já colocamos uma parcela associada às emissões carbónicas desses veículos com uma determinada percentagem junto dos outros critérios de avaliação. E apesar do peso ser ainda reduzido face a outros como o custo ou autonomia de veículos elétricos, etc... É um critério que nós já temos em consideração na aquisição dos veículos – excetuando os pesados, porque os pesados é um*

*mundo à parte, ainda não existe tecnologia que nos permita fazer esse tipo de exigências – mas nos ligeiros de mercadorias isto já é feito. E, portanto, começámos a fazer isso numa tentativa de sensibilizar a cadeia de valor e criar também pressão e movimentação do mercado a esse nível. Pronto, acho que vamos ter que trabalhar – como disse há pouco – mais a nível de critérios mais exigentes, mas queremos fazer isto de uma forma mais de parceria com a subcontratação, porque queiramos ou não, ao fazermos esta imposição de critérios na nossa rede, vai ter um custo também na contratação, porque eles vão refletir isso no preço que nos vão apresentar.... E, portanto, isto tem que ser feito de uma forma conjunta e sustentável. Mas temos tido bons resultados, as nossas metas estão positivas, aqui tem a redução de 75% da pegada direta, que é scope 1 e 2.... Temos conseguido, por exemplo, com a aquisição de eletricidade verde, porque nós desde 2016 adquirimos eletricidade proveniente de fontes renováveis na nossa atividade. E, portanto, toda a atividade dos nossos edifícios em scope 2 acabou por ficar com impacto zero. Isso não quer dizer que nós não tenhamos antes disso a eficiência energética dos edifícios: tecnologias como LED, equipamentos mais eficientes para reduzir a pegada energética e a fatura energética. Mas a nível da pegada carbónica, é isso. E ao nível da frota, é muito mais complicado, porque nos edifícios conseguimos utilizar as tecnologias existentes em Portugal e que se aplicam à maioria da atividade dos edifícios dos CTT, e na frota isso já não é bem assim. A nossa atividade de logística e distribuição é muito característica, e, portanto, distribuição dos centros urbanos é uma coisa, distribuição nas zonas mais interiores, outra, e a especificidades da nossa rede são muitas, seja em termos de autonomia, seja em termos de carga a transportar, e da própria adaptação aos nossos carteiros e motoristas, não é? E, portanto, é difícil, e temos feito um trabalho muito esforçado e forte a nível de parcerias de marcas de veículos para fazermos testes, para adaptar as próprias viaturas à nossa atividade, etc.... Para conseguirmos expandir a nossa frota elétrica de uma forma gradual.*

*JR*

*Só por curiosidade.... A Maria falou-me dos SBTi, dos GRI, do CDP, vocês também têm acesso a rating extrafinanceiro? Ou seja, trabalham com a Sustainalytics ou com a ISS....*

*MJR*

*Nós com a Sustainalytics estamos agora a avaliar a entrada para esse rating porque dá uma visão ESG muito mais alargada do que o CDP, e, portanto, isso está em cima da mesa porque temos sentido uma pressão maior por parte dos investidores informação não só já*

*ambiental – que até à data foi sempre o foco no ambiente – e, portanto, estamos a analisar porque ainda não o fazemos. Mas a curto prazo prevemos entrar. O que nós fazemos é, por exemplo, na Mckenzie, quando eles nos pedem dados nós damos, nem é na Mckenzie, é noutra....*

*JR*

*Numa agência de rating ou uma consultora?*

*MJR*

*Uma parecida com a Sustainalytics.*

*JR*

*Tem várias, mas penso que se refere à MSCI.*

*MJR*

*Exatamente! Esses pedem-nos informação atualmente. Pedem-nos para ir ao site rever os dados que eles vão buscar, não é? E temos ficado até bem posicionados. Pronto, sabemos que eles têm outra versão mais detalhada, que aquilo também tem quer útil para nós, não é? Nós temos de saber como é que eles medem e em que medida podemos melhorar, porque se não, também não vale a pena para nós estarmos a reunir o esforço para isso. E, portanto, estamos também a avaliar em que outros ratings mais ESG podemos entrar, porque ainda não temos dimensão para entrar, por exemplo, num Dow Jones, como está por exemplo a EDP.... Estávamos à espera que houvesse um Dow Jones ibérico, mas não avançou....*

*JR*

*A Maria há bocadinho referiu que já fizeram auscultação interna e externa dos stakeholders em relação à sustentabilidade. Será que poderia partilhar alguns insights?*

*MJR*

*Fizemos sim.... Eu até lhe posso mostrar a tabela de materialidade, que também é pública. Nós temos aqui a nossa matriz de materialidade que foi o que resultou deste estudo.... Não deve dar para ver grande coisa mas eu vou aumentar. Estes são os temas considerados mais materiais: satisfação e experiência do cliente – isto é óbvio, e tem-se mantido em todos os estudos que nós fazemos – experiência e satisfação do colaborador também, saúde e*

*segurança no trabalho, temos aqui as emissões de gases com efeitos de estufa e alterações climáticas, temos a ética, transparência e anticorrupção, formação e desenvolvimento, e também a gestão energética. Portanto, acabámos por verificar que temos um conjunto de temas materiais no âmbito ESG e a parte social está sempre cá presente.... Mas depois tem coisas engraçadas, por exemplo, a diversidade e inclusão estão aqui com maior destaque. Temos coisas como consumo de materiais e eficiência de recursos que também aumentou.... Envolvimento com a comunidade também é sempre importante para nós, e, portanto, há outros temas que não estando aqui na caixa de topo, ganharam alguma expressão e que nós continuamos a olhar também. Emissão de poluentes atmosféricos relacionados à qualidade do ar também aparece.... Esta é a nossa matriz atualmente. Isto faz com que nós continuemos a direcionar a nossa resposta para os stakeholders obrigatoriamente para estes temas, mas esta análise de subidas e descidas também nos ajuda a manter o foco noutros assuntos, sempre que a tendência será sempre para manter ou aumentar e nunca para reduzir.... Isto foi o exercício que resultou.... Depois em baixo temos aquelas tabelas, estes temas em tabela.*

*JR*

*A sustentabilidade, de facto, nota-se que é importante para os CTT. Mas se eu tiver que falar sobre os consumidores, o que é que a Maria.... Não é bem a Maria.... Qual é o vosso consumidor? O consumidor dos CTT já se preocupa com sustentabilidade?*

*MJR*

*Essa pressão por parte dos clientes na procura de produtos ou serviços CTT mais sustentáveis, não é de agora. Já vem de há alguns anos recentes. E isso nota-se cada vez mais, e, portanto, a pressão é crescente. Nos CTT antecipámos, na altura, em 2010, fizemos um rebranding da marca para ser mais sustentável, e lançámos o correio verde – que já existia – mas que foi reformulado com base em critérios ambientais, na própria construção das embalagens, e também na compensação carbónica – não era só conveniência: passou a ser conveniente e verde. Mas isto já foi há 10 anos, é o nosso produto ‘pai’.... Lembro-me sempre dele porque foi assim o nosso primeiro coqueluche – agora já é um produto adulto, não é? Eu lembro-me perfeitamente, porque em termos de marca, nesse ano, em 2010, fizemos um esforço de comunicação muito grande e tivemos também outdoors, comprámos uma grande quantidade de veículos elétricos pela primeira vez, e, portanto, foi assim um ano em grande a esse nível. Mas porque foi opção nossa fazer isso. Atualmente nós sentimos que os clientes procuram cada vez mais isso, e por exemplo, a pandemia, uma coisa*

engraçada que aconteceu foi o boom a nível da expresso, não é? O correio está em declínio – já não é novidade para ninguém – a expresso, é uma área de negócio em crescimento e na pandemia teve um boom grande. E, portanto, nós temos expandido estas características ambientais e sustentáveis do portfolio de correio para o portfolio expresso, e por exemplo, do nosso portfolio expresso em Portugal, tudo o que é expresso nós compensamos as emissões que não somos capazes ainda de evitar, apesar de termos este esforço da redução carbónica por trás, não é, das nossas metas.... Para o negócio expresso nós compensamos as emissões diretas associadas a todos os objetos que distribuimos em Portugal. E é uma característica que é procurada pelos nossos clientes, e eles quando sabem ficam satisfeitos. E temos também, a este nível – lá está – a questão da cidadania participativa. Nós todos os anos lançamos um processo de consulta pública – qualquer pessoa pode participar e na altura comunicamos com toda a nossa cadeia de clientes para participarem – onde colocamos à votação quais são os projetos de compensação carbónica que nós devemos financiar. Colocamos uns quantos, fazemos uma pré-seleção e depois os mais votados – o nacional e o internacional – são aqueles aonde nós vamos comprar créditos de carbono. Isto é uma forma também de sensibilizarmos o público em geral e também os nossos clientes em particular, para o efeito. Em 2020, em plena pandemia, lançámos o serviço Green Deliveries, que é um serviço de entregas verdes. Na altura começámos o piloto em Lisboa para determinados códigos postais e já estamos a expandir para outros, e também na cidade do Porto. É um pedido que já vem a ser feito por parte dos nossos clientes e há uns que já querem mesmo e exigem esse serviço, que é entregas verdes feitas só com veículos elétricos. E agora já temos esse serviço que é, se o cliente quiser só distribuição elétrica, em determinados locais e zonas da cidade nós já conseguimos fazer isso, e depois tem a vantagem de que como nós consumimos eletricidade de energias renováveis, tudo isto acaba por ser um serviço integrado verde. E, portanto, isto vem da pressão dos mercados e dos nossos clientes, e nós temos vindo a evoluir nesse sentido. Também lançámos um piloto este ano muito giro, que eu acho que é uma coisa nova em Portugal – pelo menos que eu tenha conhecimento – que é a embalagem reutilizável CTT para o negócio do e-commerce. A ideia é arranjar um substituto para as embalagens de utilização única. Claro que os CTT... as embalagens que entram na nossa rede não são todas nossas. A maioria não são nossas – não somos um embalador embora também tenhamos esses produtos. Mas lançámos a embalagem reutilizável com dois clientes – a Nüz e a Sanjo. Eles concordam em utilizar as nossas embalagens reutilizáveis, o cliente, quando vai fazer a compra nas suas lojas online, pode escolher a opção da embalagem reutilizável, depois recebe-a e depois devolve aos

*CTT. E depois voltam a entrar em circulação. Nós estamos na fase de recolher aquelas que já entraram em circulação, apelando aos clientes e ao consumidor final para devolver as embalagens para poderem dar mais voltas, para testarmos a durabilidade destas embalagens, que – à partida – foram construídas para 50 envios, mas pronto, vai servir para testar se elas funcionam ou não.*

*JR*

*E o consumidor entrega as caixas ou não tem entregue?*

*MJR*

*20% dos clientes destas marcas optaram pela embalagem CTT reutilizável, o que já é bom. E 60% destes já devolveram, o que é bom. E nós temos estado a fazer alguma comunicação para apelar às pessoas para devolverem as embalagens, para ver se subimos a taxa. Mas para já estamos satisfeitos com os resultados e estamos a tentar melhorar esse serviço, já até a nível do digital: fazer umas mensagens para o cliente devolver depois a embalagem e estamos entusiasmados com esta embalagem. Ah, mas isto por causa da Covid – o boom da expresso. Nós vemos que é uma tendência que é para ficar, não é, e, portanto, temos estado preocupados não só nesta questão das entregas verdes, como também do próprio produto, expresso, ser neutro em carbono. Foi feito um survey a nível internacional sobre a preferências o do consumidor, o e-buyer, para o setor do e-commerce, e os resultados mostram que estes clientes querem.... Tenho aqui os números, deixe cá ver se eu os encontro, que não estavam na apresentação.... Uma grande percentagem deles dizia que preferiam embalagens recicláveis, que é o mínimo, depois outros também já queriam – numa percentagem maior do que no mesmo estudo anteriormente – reutilização de embalagem, e também uma parte expressiva dos e-buyers, isto para o mercado nacional, referiram que queriam entregas verdes, neutras em carbono, e que estariam até dispostos a pagar mais por este serviço. E, portanto, o survey mostra que o cliente e-buyer está atento não só ao produto como ao serviço e também nos dá ânimo saber que está disposto, eventualmente, a pagar um pouco mais por estas características. Portanto, a pressão do mercado existe, as pessoas estão atentas e eu acho que a tendência será para aumentar no futuro, sim.*

JR

*E acha que a Covid veio agudizar essa pressão dos consumidores? Ou seja, sentem que agora ainda têm que conseguir ter uma oferta de produtos e serviços anda mais verde e sustentável para tentar responder com as expetativas?*

MJR

*Eu acho que o Covid veio foi mudar um bocadinho a forma de as pessoas comprarem, não é, porque de resto nós já sentíamos que existia. Depois havia uma grande expetativa a nível geral, e até das notícias e tudo, de que.... Como as pessoas estavam enfiadas em casa e viam, sei lá, golfinhos no Tejo e coisas do género, havia uma grande expetativa de que a pandemia pudesse vir a despertar mais este assunto na população em geral, incluindo nos clientes CTT. Eu não consigo dizer se a pandemia teve esse efeito porque os clientes já tinham essa perceção e já tinham essa preocupação e que tem vindo a crescer, mas não sei se é por causa da pandemia ou não. Agora, que estão atentos, estão. Que se preocupam mais com essas coisas e pedem informação, sim, nós cada vez recebemos mais questionários por parte dos nossos clientes sobre a nossa pegada carbónica, se temos metas, se temos preocupações com os direitos humanos, etc.... Somos cada vez mais bombardeados por questionários, é quase diário, de clientes CTT a perguntarem sobre o nosso desempenho de sustentabilidade, e já não é só ambiental: em muitos casos já começa a ser a nível social e de políticas e estratégia de sustentabilidade. E, portanto, se foi a pandemia ou não, não lhe sei dizer, mas que sentimos muito mais pressão, isso é evidente, seja por questões de clientes, seja pela aceitação de produtos que lançamos no mercado. Por exemplo, é engraçado ver que o correio verde, dentro do correio – que é um negócio em declínio – é o único segmento ou portfolio de correio cujo desempenho tem estado a descer menos, ou tem melhor desempenho. E, portanto, isto deve-se a essas características ambientais dessa gama do correio verde, não é? Os resultados que nós recebemos é que estas características são positivas, seja na gama correio seja na gama expresso.*

JR

*Então é possível dizer que.... No caso dos CTT, vocês estavam não só preparados para a exigência do consumidor, como também conseguiram corresponder às expetativas do mesmo durante a pandemia.*

MJR

*Sim. Estes serviços que nós lançámos na pandemia, que já estávamos a preparar.... Eu acho que a pandemia veio, se calhar, foi acelerar esta perceção e esta procura, ok? Acho que não veio criar mais veio acelerar, aí sim, talvez. E isso fez com que os serviços tenham sido bem recebidos e que o tal piloto que lançámos em junho ou julho deste ano esteja a resultar bem e que temos mais clientes a perguntarem se também podem entrar no piloto.... Criou expectativa positiva junto dos clientes. Acho é que talvez não seja justo dizer que a pandemia veio criar essa expectativa.... Se calhar em muitos clientes sim, não é? Mas já existia essa procura. Acho é que veio acelerar. Nós felizmente temos estado a trabalhar no assunto, e conseguimos de alguma forma lançar algumas novidades e trabalhar agora, como é óbvio, vamos ter muito mais que fazer e isso também é parte boa da sustentabilidade. Nós vamos, mesmo internamente, sensibilizando todos, e nota-se hoje em dia que é uma preocupação dos clientes e dos gestores comerciais, recebemos cada vez mais questionários dos clientes.... Nós somos 12000 trabalhadores e o nosso departamento de sustentabilidade são 5 pessoas, portanto não pode haver esta imagem e todo este trabalho desenvolvido com resultados positivos feito com uma equipa de 5. Isto é um trabalho que já tem vindo a ser desenvolvido desde 2005, em que começámos, por áreas, a chatear aqueles mais críticos, mas que hoje em dia se nota que é um tema que está na mente de todas as direções, não é só na nossa.*

JR

*Maria, muito obrigado pela atenção e disponibilidade, e pela grande simpatia, e estamos em contacto. Agradeço também aos CTT a oportunidade, que é de facto muito importante para mim e para este projeto.*

MJR

*Qualquer questão, esteja à vontade. Obrigado.*

## **Anexo B.5. – Transcrição da entrevista ao Grupo Jerónimo Martins**

Confidencial a pedido do Grupo Jerónimo Martins. A transcrição desta entrevista será disponibilizada mediante pedido do Júri.

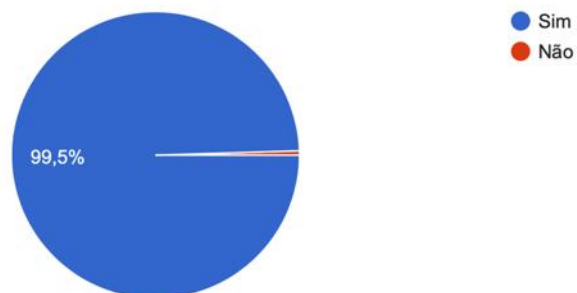
## Anexo C – Perguntas do Inquérito por Questionário

Perguntas do Inquérito por Questionário	Escalas
(P1) É residente em Portugal?	Nominal: Apenas considerados residentes em Portugal
(P2) Localidade	Nominal: Distrito de residência
(P3) Zona de residência	Nominal: Rural; Cidade Média; Área Metropolitana
(P4) Idade	Nominal: Apenas considerados consumidores a partir dos 18 anos
(P5) Género	Nominal: Feminino; Masculino; Outro; Prefiro não dizer
(P6) Estado Civil	Nominal: Solteiro; Comprometido; Casado/União de facto; Divorciado; Viúvo
(P7) Agregado Familiar	Nominal: 1; 2; 3; 4; 5 ou mais
(P7.1) Tem filhos	Nominal: Sim; Não
(P7.2) Quantos filhos tem?	Nominal: 1; 2; 3; 4 ou mais
(P7.3) Algum dos seus filhos é ainda menor de idade?	Nominal: Sim; Não
(P8) Nível de ensino frequentado	Nominal: Ensino básico; Ensino secundário; Curso técnico-profissional; Bacharelato ou Licenciatura; Pós-Graduação; Mestrado; Doutoramento
(P9) Situação Profissional	Nominal: Desempregado; Por conta de outrem; Contra própria / independente; Doméstico / Não trabalha fora de casa; Estudante; Reformado
(P10) Rendimento mensal bruto	Nominal: Menos de 600€; Entre 600€ e 999€; Entre 1000€ e 1349€; Entre 1350€ e 1999€; Mais de 2000€
(P11) Com que frequência vai às compras?	Nominal: 1 vez por mês; 2 vezes por mês; 3 vezes por mês; Todas as semanas; Sempre que preciso
(P12) Em que locais normalmente compra?	Nominal: Comércio local; grandes superfícies; ambos; não tenho preferência
(P13) Para si, é relevante comprar artigos ou serviços mais sustentáveis?	Ordinal: Escala de Likert de 5 pontos (Nada relevante / Muito relevante)
(P14) Já ouviu falar no termo 'sustentabilidade'?	Nominal: Sim; Não
(P15) Classifique o grau de importância que dá à sustentabilidade	Ordinal: Escala de Likert de 5 pontos (Nada relevante / Muito relevante)
(P16) Preocupa-se em adotar práticas mais sustentáveis no seu dia-a-dia?	Ordinal: Escala de Likert de 5 pontos (Discordo completamente / Concordo plenamente)
(P17) Estaria disposto(a) a pagar mais caro por produtos sustentáveis? Em que condições?	Nominal: Pela origem; Pela composição; por ser comércio mais justo; por ser mais amigo do ambiente; Não estou disposto por ser mais caro
(P18) A sua situação profissional foi, de alguma maneira, afetada pela pandemia por Covid-19?	Nominal: Sim; Não

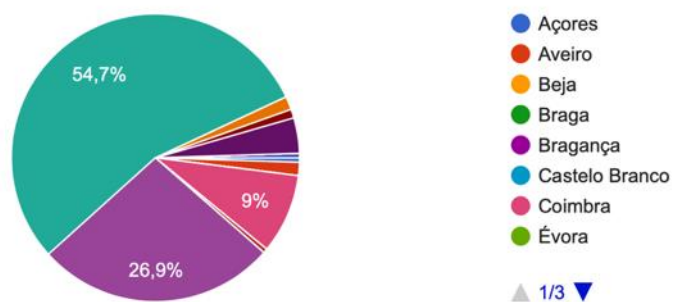
(P19) A pandemia por Covid-19 afetou negativamente o seu rendimento mensal?	Nominal: Sim; Não
(P20) A pandemia por Covid-19 trouxe-lhe maior consciência na adoção de práticas mais sustentáveis?	Ordinal: Escala de Likert de 5 pontos (Discordo completamente / Concordo plenamente)
(P21) A pandemia por Covid-19 fez com que procurasse mais produtos e serviços sustentáveis?	Ordinal: Escala de Likert de 5 pontos (Discordo completamente / Concordo plenamente)
(P22) Considera que a Covid-19 veio tornar as grandes empresas em Portugal mais conscientes, seja a nível social ou ambiental?	Nominal: Sim; Não; Talvez; Não sei
(P23) Considera que as grandes empresas em Portugal se preocuparam com os consumidores durante os momentos mais difíceis da pandemia?	Nominal: Sim; Não; Talvez; Não sei
(P24) Considera a atuação social de algumas empresas em Portugal durante a pandemia foi importante no combate à Covid-19?	Nominal: Sim; Não; Talvez; Não sei
(P25) Considera que a aproximação das empresas aos consumidores, através de movimentos como o #VaiFicarTudoBem foi genuína? Ou aproveitamento da situação?	Ordinal: Escala de Likert de 5 pontos (Discordo completamente / Concordo plenamente)
(P26) Para si, que importância tem comprar artigos em empresas que sejam perceptivelmente mais honestas e sustentáveis?	Ordinal: Escala de Likert de 5 pontos (Nada importante / Muito importante)
(P27) Já ponderou não comprar algum produto ou serviço de uma empresa, por esta se ter visto envolvida em algum tipo de controvérsia de cariz ambiental ou social?	Nominal: Sim; Não; Não sei
(P28) A conduta de uma empresa no âmbito da sustentabilidade é importante na hora de decidir onde comprar produtos ou serviços?	Nominal: Sim; Não; Não sei
(P29) Numa escala de 1 a 5, até que ponto acha a opinião pública relevante para mudar condutas organizacionais?	Ordinal: Escala de Likert de 5 pontos (Discordo completamente / Concordo plenamente)

## Anexo D – Resultados do Inquérito por Questionário

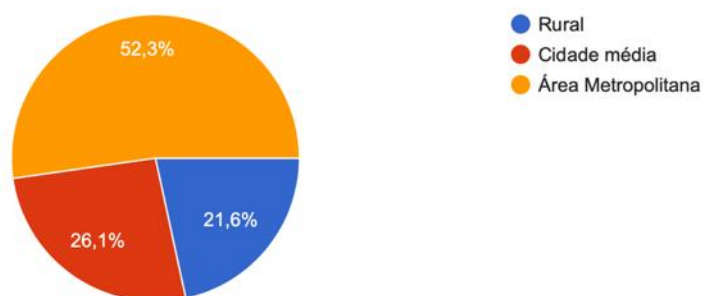
É residente em Portugal?



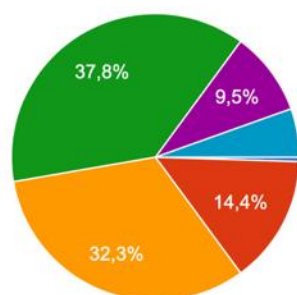
Localidade



Zona de residência

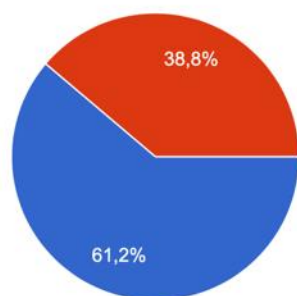


## Idade



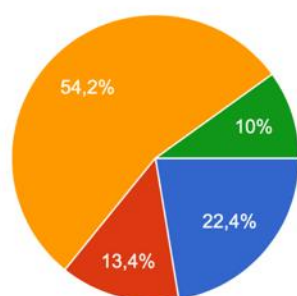
- Menor de 18 anos
- Entre 18 e 29 anos
- Entre 30 e 39 anos
- Entre 40 e 49 anos
- Entre 50 e 59 anos
- 60 anos ou mais

## Género



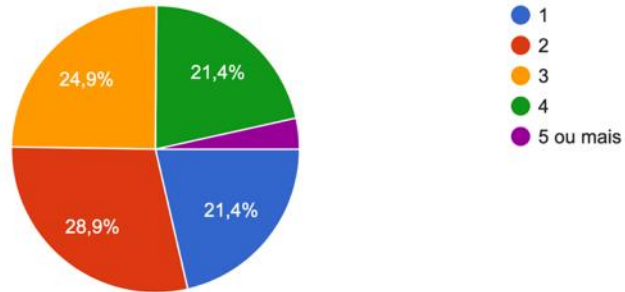
- Feminino
- Masculino
- Outro
- Prefiro não dizer

## Estado Civil

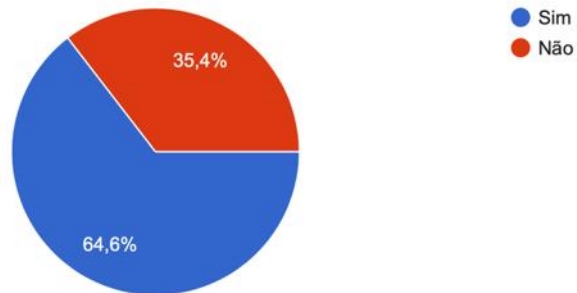


- Solteiro(a)
- Comprometido(a)
- Casado(a) / União de facto
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

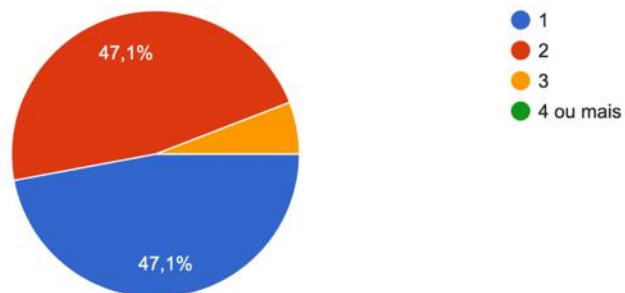
### Agregado Familiar



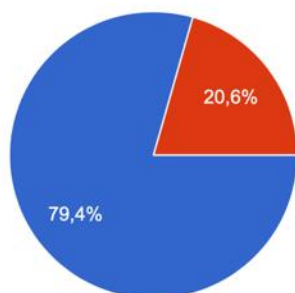
### Tem filhos



### Quantos filhos tem?

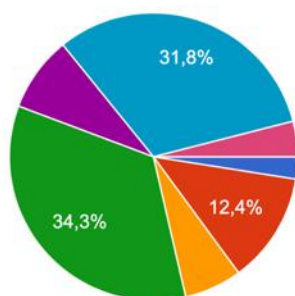


Algum dos seus filhos é ainda menor de idade?



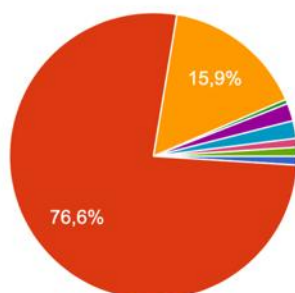
- Sim
- Não

Nível de ensino frequentado



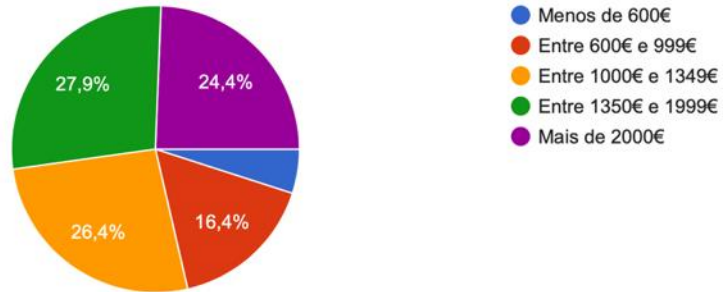
- Ensino básico
- Ensino secundário
- Curso técnico-profissional
- Bacharelato ou Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Situação Profissional

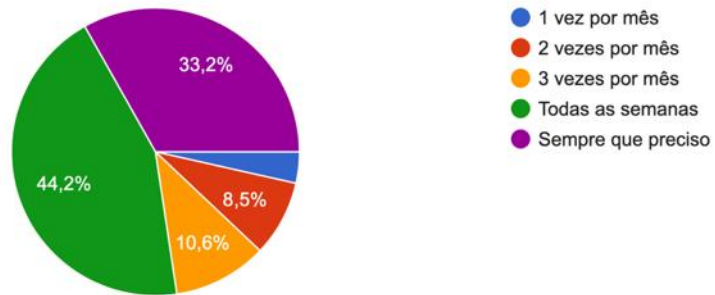


- Desempregado(a)
- Por conta de outrem
- Conta própria / independente
- Doméstico(a) / Não trabalha fora de casa
- Estudante
- Reformado(a)

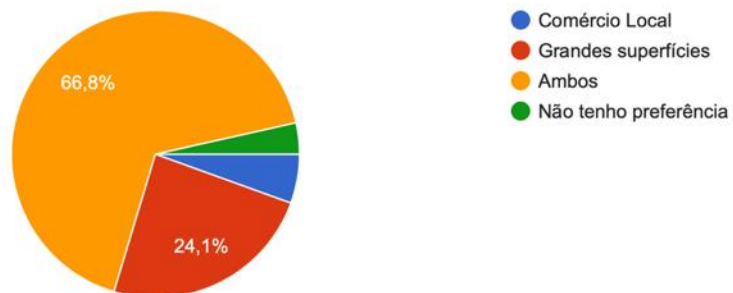
### Rendimento mensal bruto



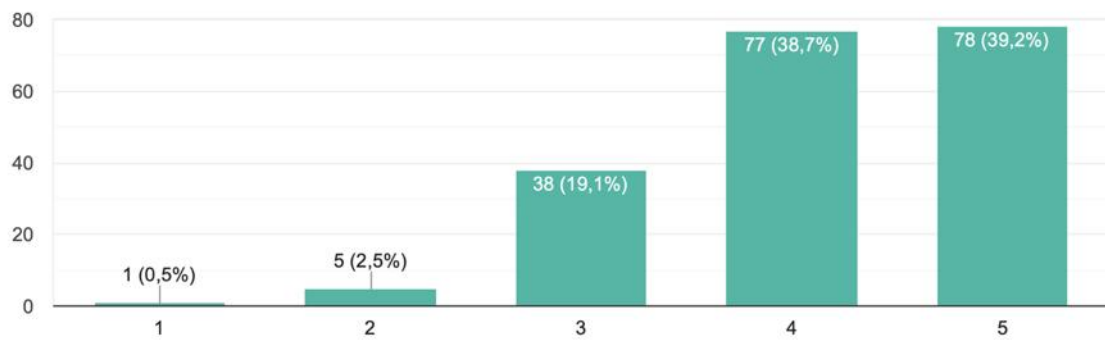
### Com que frequência vai às compras?



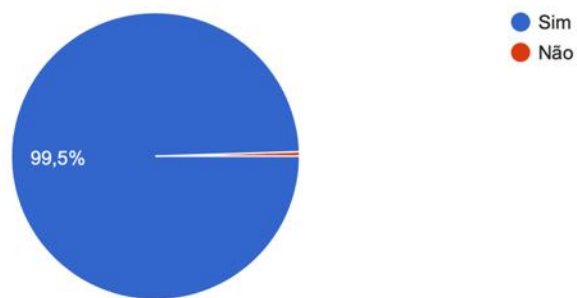
### Em que locais normalmente compra?



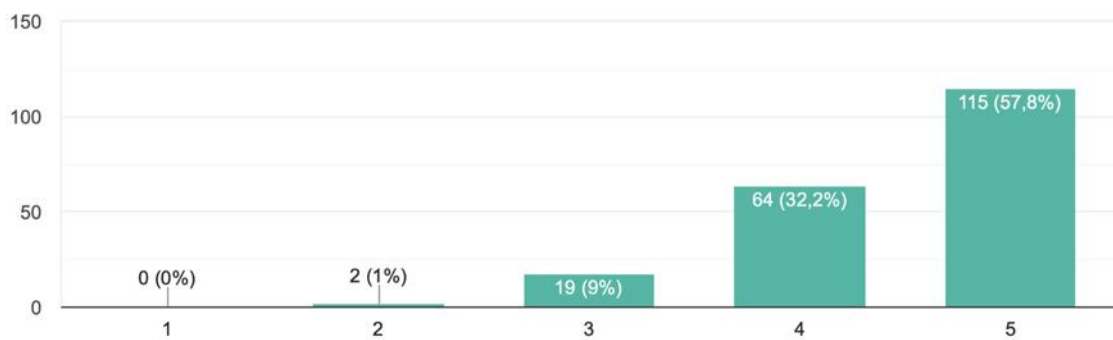
Para si, é relevante comprar artigos ou serviços mais sustentáveis?



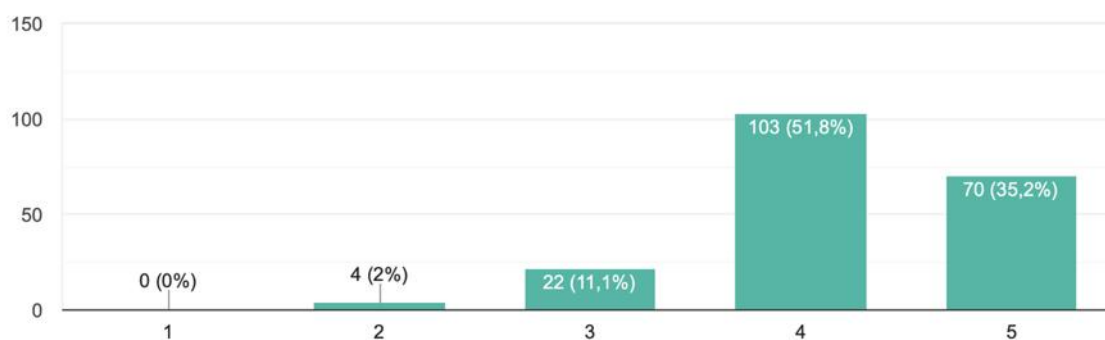
Já ouviu falar no termo 'sustentabilidade'?



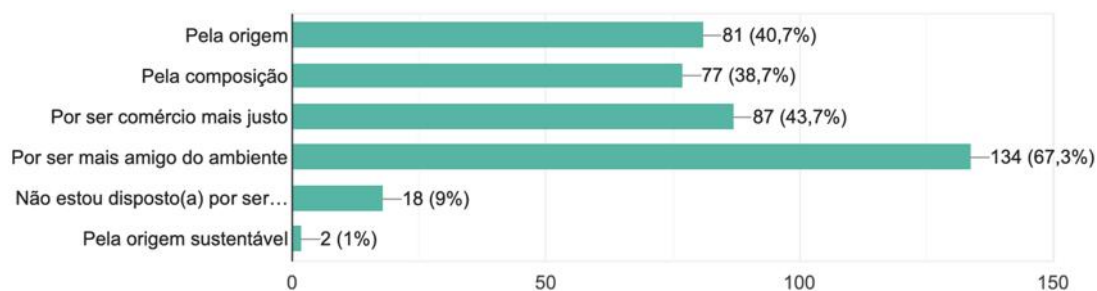
Classifique o grau de importância que dá à sustentabilidade



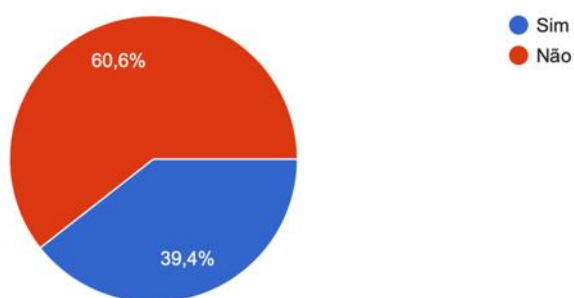
Preocupa-se em adotar práticas mais sustentáveis no seu dia-a-dia?



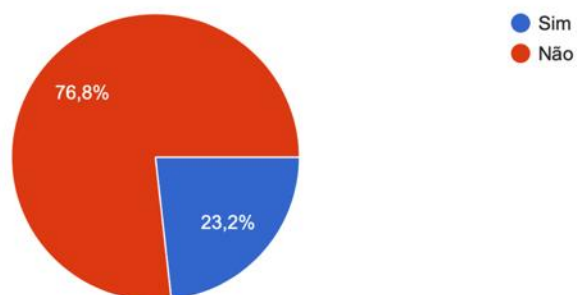
Estaria disposto(a) a pagar mais caro por produtos sustentáveis? Em que condições?



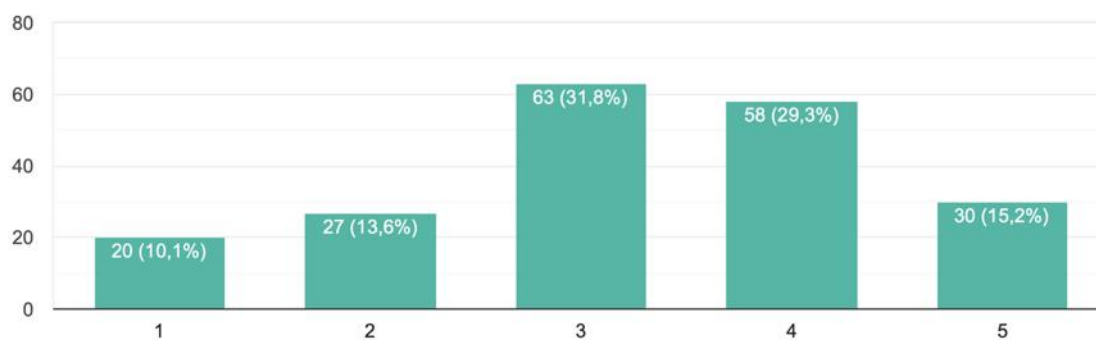
A sua situação profissional foi, de alguma maneira, afetada pela pandemia por Covid-19?



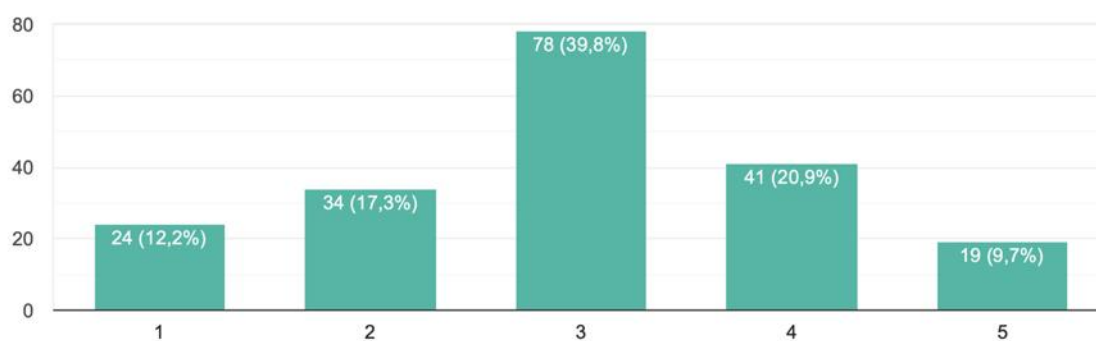
A pandemia por Covid-19 afetou negativamente o seu rendimento mensal?



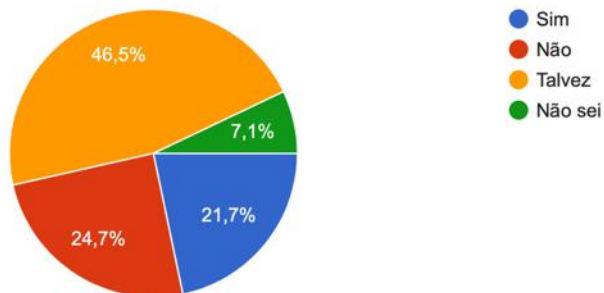
A pandemia por Covid-19 trouxe-lhe maior consciência na adoção de práticas mais sustentáveis?



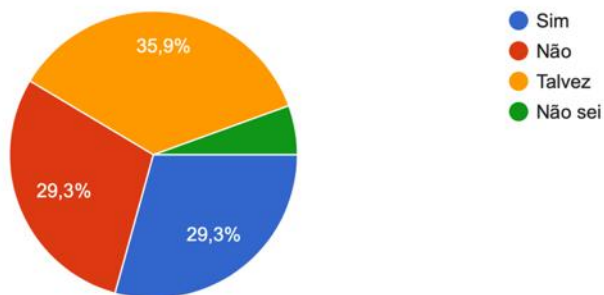
A pandemia por Covid-19 fez com que procurasse mais produtos e serviços sustentáveis?



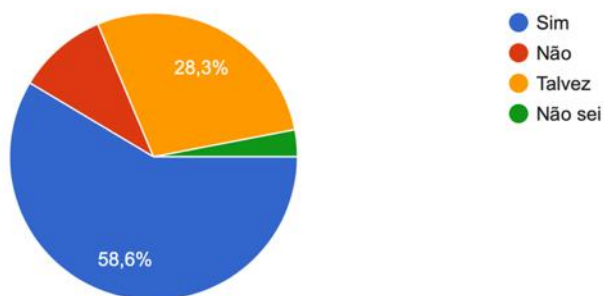
Considera que a Covid-19 veio tornar as grandes empresas em Portugal mais conscientes, seja a nível social ou ambiental?



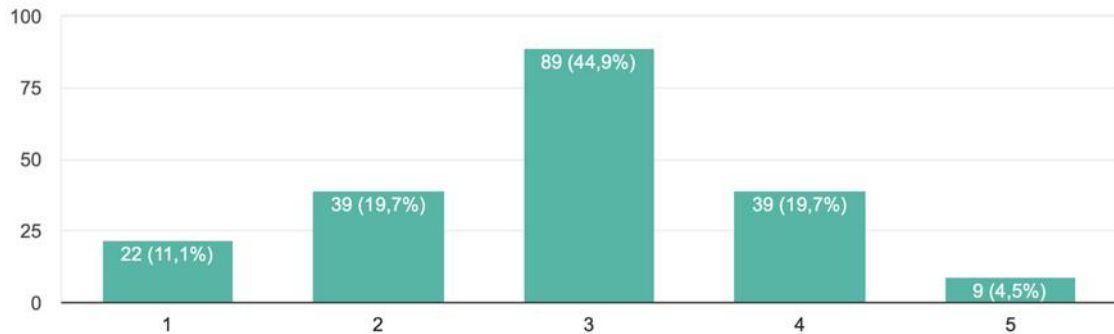
Considera que as grandes empresas em Portugal se preocuparam com os consumidores durante os momentos mais difíceis da pandemia?



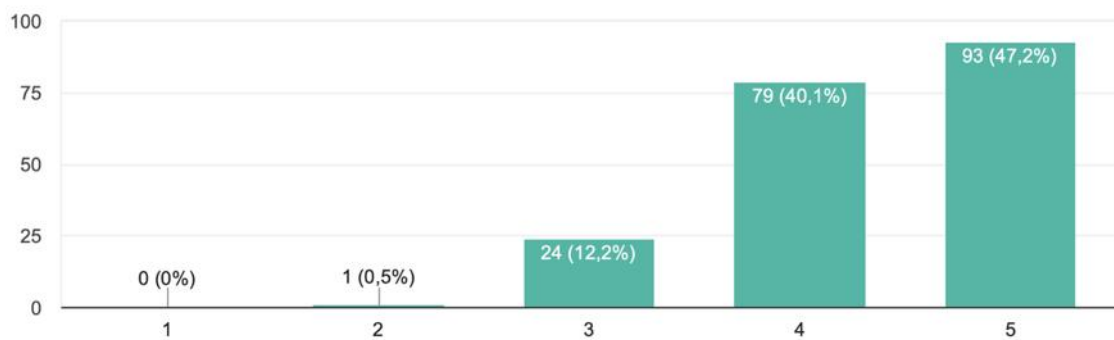
Considera a atuação social de algumas empresas em Portugal durante a pandemia foi importante no combate à Covid-19?



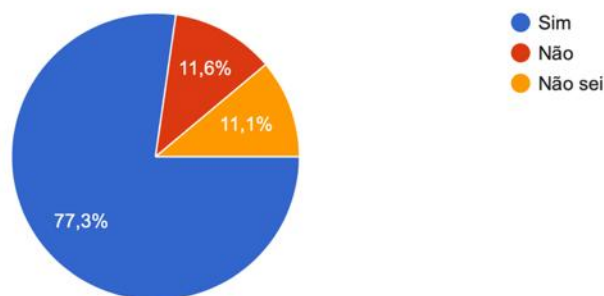
Considera que a aproximação das empresas aos consumidores, através de movimentos como o #VaiFicarTudoBem foi genuína? Ou aproveitamento da situação?



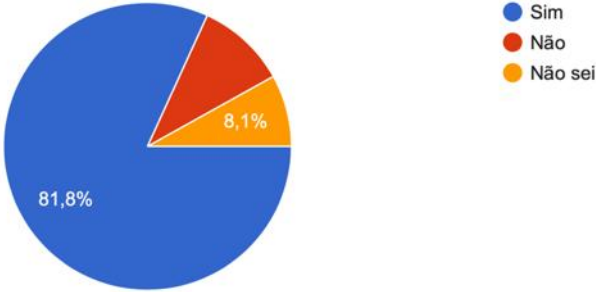
Para si, que importância tem comprar artigos em empresas que sejam perceptivelmente mais honestas e sustentáveis?



Já ponderou não comprar algum produto ou serviço de uma empresa, por esta se ter visto envolvida em algum tipo de controvérsia de cariz ambiental ou social?



A conduta de uma empresa no âmbito da sustentabilidade é importante na hora de decidir onde comprar produtos ou serviços?



Numa escala de 1 a 5, até que ponto acha a opinião pública relevante para mudar condutas organizacionais?

