



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# GERIR PARA GERAR IMPACTO SOCIAL

Da Abordagem Conceptual à Realidade nas  
Empresas Cotadas no PSI-20

Sofia Duarte Pama

Católica Porto Business School  
2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# GERIR PARA GERAR IMPACTO SOCIAL

Da Abordagem Conceptual à Realidade nas  
Empresas Cotadas no PSI-20

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão com especialização em Controlo de  
Gestão

por

Sofia Duarte Pama

sob orientação de  
Professora Doutora Raquel Campos Franco

Católica Porto Business School  
Abril 2022



# O meu AGRADECIMENTO

À Professora Raquel Campos Franco

Pela orientação, prontidão e todo o cuidado ao longo do percurso

Aos meus pais

Pelo apoio constante e incondicional sempre

Aos meus irmãos

Pela companhia em todas as horas

À restante família

Pelas palavras de encorajamento e amor

Aos meus amigos

Pela atenção, amizade e preocupação constante

Aos meus colegas

Pela entreatajuda e companheirismo



# Resumo

Com o mundo em constante transformação, o propósito das empresas há muito que deixou de ser apenas a mera criação de valor económico. Destaca-se a importância das contribuições para a sociedade, isto é, a capacidade de as empresas priorizarem a criação de impacto social positivo para os diferentes grupos de interessados. A sustentabilidade nos negócios tornou-se um princípio (quase) obrigatório, dado que existe, cada vez mais, uma sensibilização dos diferentes *stakeholders*, sendo que estes exigem palavras, estratégias e ações por parte das empresas, de forma a contrariarem as crises sociais e ambientais que vão ganhando espaço na sociedade atual. A presente dissertação procura perceber, assim, como as empresas do PSI-20 respondem a estas exigências, partindo da seguinte questão de investigação: “Como encaram as empresas do PSI-20 o tema do seu impacto social?”. Como fruto da pesquisa, tendo por base os relatórios corporativos da dezanove empresas, conclui-se que, apesar de algumas empresas não passarem da mera comunicação das palavras-chave associadas a impacto social, e obtidas através da revisão de literatura, a maioria apresenta muita consistência na transformação das palavras em estratégias e, por fim, em ações. De notar que, por vezes, não o fazem sob a denominação de impacto social, mas não é por isso que deixam de conseguir captar a essência do tópico.

Palavras-chave: impacto social, sustentabilidade, *stakeholders*, estratégia.



# Abstract

With the world in constant transformation, the purpose of companies has long ceased to be just a mere creation of economic value. The importance of contributions to society is highlighted, which is, the ability of companies to prioritize the creation of positive social impact for different stakeholder groups. Sustainability in business has become an (almost) mandatory principle, given that there is an increasing awareness of the different stakeholders, who require words, strategies and actions from the companies, in order to counteract the social and environmental crises that are gaining ground in today's society. The present dissertation therefore seeks to understand how PSI-20 companies respond to these requirements, starting from the following research question: "How do PSI-20 companies view the issue of their social impact?". As a result of the research, based on the corporate reports of the nineteen companies, it is concluded that, although some companies do not go beyond the mere communication of the keywords associated to social impact, and obtained through the literature review, most of them present a lot of consistency in transforming words into strategies and, finally, into actions. It should be noted that sometimes they do not do so under the name of social impact, but that is not why they fail to capture the essence of the topic.

Keywords: social impact, sustainability, stakeholders, strategy.

Referência ao número de palavras: 9927 palavras



# Índice

Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	vi
Abstract.....	viii
Índice.....	x
Índice de Gráficos.....	xiii
Índice de Figuras.....	xv
Introdução.....	17
Capítulo 1 – Revisão de Literatura .....	19
1. Impacto e propósito das empresas e conceitos associados.....	19
2. Primórdios dos conceitos.....	23
Capítulo 2 – Metodologia .....	33
Capítulo 3 – Análise e Discussão de Resultados .....	37
1. Análise das palavras-chave .....	37
1.1 “Sustentabilidade” .....	38
1.2 “Stakeholder” .....	40
1.3 Combinação “sustentabilidade” e “stakeholder” .....	42
1.4 “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” (ODS).....	42
1.5 “Impacto” e “impacto social” .....	43
2. Evidências das palavras-chave nas estratégias das empresas do PSI-20	46
2.1 Integração estratégica de “sustentabilidade” .....	46
2.2 Integração estratégica de “stakeholder” .....	48
2.3 Integração estratégica de “ODS” .....	49
2.3.1 Os ODS prioritários para as empresas do PSI-20 .....	49
2.3.2 Alinhamento entre os ODS prioritários e os pilares estratégicos	50
2.3.3 Tradução dos ODS prioritários em metas quantitativas.....	51
2.3.4 Categorização dos ODS.....	51
2.4 Integração estratégica de “impacto” .....	53
2.5 Integração estratégica de “impacto social” .....	55
3. Ações e indicadores operacionais definidos pelas empresas do PSI-20 .	58
3.1 Referências na orientação para um desenvolvimento sustentável....	58
3.2 Metodologias para mensuração de “impacto” .....	59
3.3 Metodologias para relato de informação ambiental .....	61
3.3.1 O exemplo particular das obrigações verdes.....	62
3.4 Metodologias de prestação de contas .....	63
Capítulo 4 – Conclusão .....	65
Bibliografia.....	67

Apêndices.....	73
Apêndice I. Contagem das palavras-chave nos relatórios do PSI-20 .....	73
Apêndice II. Ficha de trabalho da NOS .....	75
Apêndice III. Ficha de trabalho da Pharol.....	77
Apêndice IV. Indicadores e instrumentos adotados no PSI-20 .....	79
Apêndice V. Líderes na referência a “impacto” – Altri e GALP .....	81
Apêndice VI. Líderes na referência a “impacto social” – J. Martins e EDP .....	83
Apêndice VII. As obrigações verdes no PSI-20.....	85
Apêndice VIII. “Sustentabilidade” – EDP, C. Amorim e NOS.....	87
Apêndice IX. “Sustentabilidade” – Novabase, Greenvolt e Ramada.....	89
Apêndice X. “Stakeholders” – Navigator, NOS e EDPR .....	91
Apêndice XI. “Stakeholders” – Greenvolt, Pharol e Ramada .....	93



# Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Referências totais às palavras-chave nos relatórios PSI-20 .....	38
Gráfico 2 - Referências individuais às palavras-chave nos relatórios PSI-20 .	39
Gráfico 3 - Duas palavras-chave mais referidas nos relatórios PSI-20.....	40
Gráfico 4 - "Sustentabilidade" e " <i>stakeholder</i> " combinação mais popular .....	42
Gráfico 5 - Três palavras-chave mais referidas nos relatórios PSI-20 .....	43
Gráfico 6 - Referências a "impacto" nos relatórios PSI-20 .....	44
Gráfico 7 - Referências a "impacto social" nos relatórios PSI-20 .....	44
Gráfico 8 – Natureza investimento social da Jerónimo Martins (LBG/B4SI) .	56
Gráfico 9 - Impactos experienciados pelos alvos das ações da J. Martins .....	56
Gráfico 10 - Referências orientação desenvolvimento sustentável no PSI-20	59
Gráfico 11 - Metodologias para mensuração "impacto" no PSI-20 .....	60
Gráfico 12 - Natureza investimento social pela EDP (LBG/B4SI) .....	60
Gráfico 13 - Metodologias relato informação ambiental no PSI-20 .....	62
Gráfico 14 - Metodologias prestação de contas no PSI-20.....	64



# Índice de Figuras

Figura 1 – Definição de "stakeholder" na Novabase, Pharol, Ramada e REN..	41
Figura 2 - Definição de "stakeholder" na Navigator, NOS e EDPR.....	41
Figura 3 - Eixos estratégicos de sustentabilidade na NOS.....	47
Figura 4 - Integração estratégica "stakeholders" Navigator vs. NOS .....	48
Figura 5 - ODS prioritários EDP, Altri e Navigator .....	49
Figura 6 - Alinhamento ODS prioritários e pilares estratégicos pela NOS ....	50
Figura 7 - ODS prioritários e metas quantitativas pela Altri.....	51
Figura 8 - Categorização dos ODS pela Navigator .....	52
Figura 9 - Categorização dos ODS pela GALP .....	52
Figura 10 - ODS Materiais pela GALP .....	53
Figura 11 - Criação de "impacto" pela Altri .....	53
Figura 12 - Criação de "impacto" pela GALP .....	54
Figura 13 - Criação de "impacto social" na EDP .....	57
Figura 14 - Investimento monetário da EDP em "impacto social" .....	57
Figura 15 - Classificação A no projeto CDP no PSI-20.....	62
Figura 16 - Contagem das palavras-chave nos relatórios do PSI-20.....	74
Figura 17 - Ficha de trabalho da NOS.....	76
Figura 18 - Ficha de trabalho da Pharol.....	78
Figura 19 - Indicadores e instrumentos adotados no PSI-20 .....	80
Figura 20- Líderes na referência a "impacto" – Altri e GALP.....	82
Figura 21 - Líderes na referência a "impacto social" – J. Martins e EDP .....	84
Figura 22 - Obrigações verdes no PSI-20 .....	86
Figura 23 - "Sustentabilidade" na EDP, na C. Amorim e na NOS.....	88
Figura 24 - "Sustentabilidade" na Novabase, na Greenvolt e na EDPR .....	90
Figura 25 - "Stakeholders" na Navigator, na NOS e na EDPR .....	92
Figura 26 - "Stakeholders" na Greenvolt, na Pharol e na Ramada .....	94



# Introdução

Na procura da resposta à Questão de Investigação – “Como encaram as empresas do PSI-20 o tema do seu impacto social?”, emerge a presente dissertação.

A pergunta surge do interesse que os temas “impacto social” e “propósito” das empresas têm ganho na sociedade. Primeiramente, as empresas mostram-se cada vez mais cientes do potencial papel transformador que poderão vir a desempenhar ao contribuir para a solução de problemáticas sociais e ambientais, sendo de relevância estratégica que integrem, nas suas operações, conceitos como “desenvolvimento sustentável”. Ainda, é imperativo que as empresas giram e ponderem as expectativas e as exigências dos diferentes *stakeholders*, muitas vezes contraditórias, percebendo a quais poderão dar resposta e como. Assumindo-se que as grandes empresas terão mais recursos para desenvolver respostas a estes apelos, e que as empresas cotadas, estando sob escrutínio público, terão um grau de maturidade acrescido este nível, a questão de investigação incide nas empresas cotadas portuguesas. Foi assim formulada, tendo como objetivo principal analisar como as dezanove maiores empresas portuguesas cotadas se envolvem na criação de impactos positivos em seu redor.

A dissertação está estruturada em quatro capítulos. O primeiro capítulo intitulado “Revisão de Literatura” contextualiza, numa ótica cronológica, o tema do “impacto social”, trazendo para a discussão diversos conceitos relacionados, os quais suportam o presente estudo. De seguida, o capítulo da “Metodologia” foca-se na explicação do método de investigação escolhido de forma a responder à questão de investigação. No terceiro capítulo, designado de “Análise e Discussão de Resultados”, apresenta-se a análise dos discursos das diferentes empresas, sobre conceitos de relevância e a sua incorporação nas estratégias e

ações, comparando-os e salientando semelhanças e diferenças. Por último, no capítulo “Conclusão”, além de uma síntese das principais conclusões retiradas da visão macro da gestão do impacto, obtida do contexto do PSI-20, são referidas, ainda, as limitações à pesquisa.

# Capítulo 1

## Revisão de Literatura

Partindo da constatação da importância das empresas contribuírem para a resolução dos problemas sociais e ambientais emergentes e urgentes da sociedade, iniciou-se a revisão da literatura por uma pesquisa do significado de impacto social, derivando posteriormente para a procura e aprofundamento de conceitos relacionados que, ao longo das últimas décadas, têm desafiado o propósito das empresas.

### 1. Impacto e propósito das empresas e conceitos associados

Num mundo caracterizado por inúmeras ameaças, como mudanças climáticas, desigualdades sociais e de género e sistemas de saúde e de educação fragilizados, desafios à saúde mental e física da sociedade são constantemente lançados. Muitos ainda não tomaram consciência do impacto – positivo e negativo – que as suas atividades poderão ter nas comunidades e no planeta. Torna-se, assim, imperativo falar de impacto. As crises ambientais, sociais e económicas que atacam o mundo levantam muitas teses e isto leva-nos a questionar o próprio papel das empresas.

Primeiramente, é notório que sempre que as empresas desenham estratégias que conjugam os recursos disponíveis com a sua vontade de fazer acontecer, em prol da sociedade, o impacto daqui derivado é extraordinário. O ponto de partida para a formulação estratégica, a qual desenhará o futuro que se avizinhará, prende-se com a definição da identidade e propósito da empresa (Grant, 2009).

A estratégia delineada deriva, assim, da perspectiva escolhida pela empresa para se posicionar e observar o mundo e todos os seus intervenientes e problemáticas (Mintzberg, 1987). Têm, por um lado, a oportunidade e, por outro, a obrigação de se envolverem na resposta às necessidades urgentes do nosso planeta, dadas as expectativas infinitas e irrealistas que a sociedade coloca nos governos e nas organizações não governamentais, através de processos tradicionais (Porter & Kramer, 2011). Há muitas razões que justificam a tendência crescente de desafio ao propósito das empresas, uma das principais deve-se à priorização dos interesses dos *stakeholders* na sua generalidade *versus* o foco exclusivo nos *shareholders* e nos resultados económicos, o que acaba por dar força às exigências feitas pelos interessados, requerendo que as empresas lutem por objetivos e causas maiores, criando impactos positivos ao seu redor.

Como parte da solução, destacam-se as organizações que, confrontadas com as problemáticas, estimulam a criação de novos processos de transformação que tragam desenvolvimentos ao bem-estar da sociedade, por outras palavras, “*Positive Social Change*” (PSC) ou “Mudança Social Positiva”, um processo multinível e *bottom-up*, onde mudanças nos indivíduos constituem a base das mudanças nas organizações (Anderson et al., 2006). Este primeiro conceito vem dar alguma tangibilidade ao amplo campo do Impacto Social, apresentando como impacto social (positivo), o resultado benéfico decorrente do processo exprimido através do decurso de transformações de padrões de pensamento, comportamentos, relações sociais, instituições e estruturas sociais para gerar impacto para indivíduos, comunidades, organizações e, por fim, para a sociedade (Stephan et al., 2016).

Desafiando todas as empresas e investidores a medir e gerir o seu impacto nas pessoas e no planeta, nascem os “*Sustainable Development Goals*” (SDG) ou “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” (ODS) definidos pelas Nações Unidas. Fazendo uma pequena analepse, a Declaração do Milénio das Nações

Unidas, assinada em Setembro de 2000, incitou os maiores líderes mundiais a combaterem a pobreza, a fome, as doenças, o analfabetismo, a degradação ambiental e a discriminação contra as mulheres. Desta declaração surgiram os “*Millennium Development Goals*” (MDG) ou “Objetivos de Desenvolvimento do Milénio” (ODM) (United Nations, 2000). Os ODS foram criados tendo por base os ODM, tendo vindo a substituí-los, mais tarde. Na verdade, em que diferem os dois? Os ODS expandiram o seu foco de ação para dezassete campos face aos oito preconizados pelos ODM. Ao contrário dos ODM, que apenas visavam os países em desenvolvimento, os ODS aplicam-se a todos os países, sejam eles desenvolvidos, emergentes ou sub-desenvolvidos, priorizando as colaborações entre nações. Por último, os ODS são também de propriedade nacional e geridos por cada país, sendo que cada um tem a liberdade e responsabilidade de estabelecer uma estrutura nacional para atingir os ODS propostos.

Desta forma, no centro da Agenda 2030, agenda que aborda as várias dimensões do desenvolvimento sustentável, encontram-se os dezassete ODS, exemplos dos maiores desafios mundiais que só serão superados através do desenho de parcerias entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, suplantando qualquer diferença estrutural que *a priori* afastasse os diferentes países. Reconhece-se que para erradicar a pobreza e outras privações é necessário embarcar em estratégias que melhorem os sistemas de saúde e educação, que reduzam as desigualdades e que impulsionem o crescimento económico, equilibrando, simultaneamente, as mudanças climáticas e a preservação dos oceanos e das florestas (United Nations, 2015).

Existem vários modelos que apoiam as organizações na medição de impacto social. A necessidade de criar consenso em torno de processos e métricas de apoio à criação de valor e impacto social fez surgir, por exemplo, o “*Impact Management Project*” (IMP). Trata-se de um fórum internacional que pretende desenvolver, a nível global, consenso na medição, reporte e avaliação dos impactos das práticas

organizacionais nas pessoas e no ambiente, impactos estes que são definidos como “as mudanças num resultado causadas por uma organização, podendo o impacto ser positivo ou negativo, intencional ou não intencional”. O projeto tem vindo a provar todo o seu potencial aos interessados na gestão dos riscos ESG (*Environmental, Social and Governance*), bem como aos que procuram contribuir para os objetivos globais com impacto positivo nas comunidades. Desta forma, o IMP procura desenvolver *standards* e *guidelines* de auxílio às organizações, concebendo uma comunidade de organizações e investidores, que reuniram todo o seu *expertise* e experiências para definir as melhores práticas em medição e gestão de impacto. Após deliberação com os diferentes parceiros do projeto, o IMP chegou a um consenso acerca das cinco dimensões que o impacto pode tomar: “O quê?” representante do resultado, se é positivo ou negativo e quão importante o resultado é para os *stakeholders*; “Quem?” mostra quais são as partes interessadas, como percecionam o resultado e quão carentes estão em relação ao resultado; “Quanto?” quantifica a totalidade de partes interessadas que experimentaram o resultado, que grau de mudança experimentaram e por quanto tempo experimentaram o resultado; “Contribuição?” questiona se os esforços da empresa ou investidor originaram resultados mais benéficos do que os que teriam ocorrido de outra forma; por último, “Risco” mede a probabilidade do impacto ser diferente do esperado (*Impact Management Project*, sem data).

Numa sociedade cada vez mais consciente e sensibilizada para o impacto das suas ações nas comunidades envolventes, naturalmente, torna-se imperativo, no ambiente corporativo, desenvolver sensibilidade na reflexão de como os diferentes *stakeholders* vivenciam e percecionam as atividades das empresas. Trabalhar com as diversas partes interessadas ajudará a empresa a compreender o todo em que atua, como poderá afetar direta e indiretamente os indivíduos durante o processo e, inevitavelmente, desenhar estratégias para atenuar os choques ao longo do tempo. Atualmente, parece que as palavras que

predominam são os ODS, práticas ESG e impacto. Porém, o propósito e o foco das empresas nem sempre foi visto desta forma.

## 2. Primórdios dos conceitos

Em 1970, Milton Friedman avançou com uma visão que colocava a ênfase da atividade das empresas nos acionistas, defendendo que a única responsabilidade social das empresas se prendia com o envolvimento em atividades que aumentassem os seus resultados, tendo como ponto de partida os recursos disponíveis (*“the business of business is business”*). Tal como se encontra subentendido na sua tese, de entre todos os *stakeholders* existentes, os *“stockholders”* (acionistas) deteriam todo o destaque, sendo importante que as empresas fossem geridas de forma a priorizar a maximização do seu valor. Em suma, na sua ótica, as preocupações da empresa com os potenciais benefícios gerados para os diferentes *stakeholders* apenas interessariam se coincidissem com os benefícios reais dos acionistas (Friedman, 1970).

Já na década de oitenta, Edward Freeman veio introduzir a **Teoria dos Stakeholders**, baseada na ideia de que as empresas existem para criar potencial retorno para todos os atores interessados. A ideia central da teoria referia que o sucesso de uma organização é sempre influenciado por quão bem (ou não) a empresa gere as relações com os grupos-chave, tais como os consumidores, os colaboradores, os acionistas, os fornecedores, as comunidades e todos os outros que interfiram na atividade da empresa, sendo o papel do gestor assegurar o suporte de todos estes grupos, equilibrando os seus interesses e maximizando o seu valor ao longo do tempo (Freeman, 1984).

Ainda na década de oitenta, época assinalada pela pressão instituída pela pobreza e pelo aumento da população mundial, tornou-se extremamente difícil

para os países emergentes desenvolver políticas ambientalmente saudáveis, tendo as taxas de crescimento económico sofrido uma diminuição acentuada, nomeadamente nos países africanos e latino-americanos. Numa tentativa de mitigar a problemática, as Nações Unidas criaram uma Comissão, que viria a ser conhecida pelo sobrenome da sua presidente, Brundtland, com o objetivo de reunir representantes de diferentes países, para que juntos conseguissem reconciliar o crescimento económico com a proteção ambiental. O seu legado culminou no relatório intitulado “*Our Common Future*”, o qual consagrou a definição mais difundida de **Sustentabilidade**: “responder às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras responderem às suas próprias necessidades”. A Comissão Brundtland acabou por sugerir que, de forma a proteger as comunidades e o planeta dever-se-ia refletir sobre duas questões: a pobreza e as mudanças climáticas. As duas encontram-se interrelacionadas, sendo necessário solucionar ambas para que cada uma delas seja erradicada (United Nations, 1987).

Eis que, na década subsequente, uma nova estrutura conceptual intitulada “*Triple Bottom Line*”, o tripé da sustentabilidade, ganhou vida, conferindo tangibilidade ao conceito de sustentabilidade já existente. Desenvolvida por Elkington, veio definir os três grandes pilares do desenvolvimento sustentável: o crescimento económico, a proteção ambiental e a igualdade social. Os três representam, respetivamente, as linhas de estudo que as empresas terão de integrar na planificação da sua estratégia: os lucros, o planeta e as comunidades. A ideia, tendo em vista responder à questão “Qual é então o real papel das empresas?”, procurou atribuir visibilidade à agenda ambiental, incluindo-a nas linhas económicas e sociais. Assim, primeiramente, a linha económica refere-se ao impacto das práticas organizacionais nos sistemas económicos; seguidamente, a linha social reflete acerca do desenvolvimento de condutas e práticas justas que beneficiem o capital humano da empresa e as comunidades em seu redor; por

último, a linha ambiental concentra-se em implementar práticas que não comprometam a disponibilidade dos recursos ambientais para as gerações futuras (Elkington, 1997). Recentemente, Elkington afirmou ter-se arrependido de ter criado este conceito, por este, pela sua simplicidade tripartida, ter porventura, criado a ilusão de que os desafios eram mais fáceis de resolver e menos exigentes.

Já no novo milénio, fortalecendo a importância da reflexão acerca do propósito das empresas, a Comissão Europeia, tendo em vista o lançamento de um debate focado na responsabilidade empresarial, tanto a nível europeu como internacional, divulgou o "*Green Paper*". Neste relatório, foi reconhecida a ideia de **Responsabilidade Social Corporativa**, "conceito pelo qual as empresas integram questões sociais e ambientais nas suas operações corporativas e nas interações com as diferentes partes interessadas, de forma voluntária" (Comission of the European Communities, 2001, p.6). Foi amplamente difundido que ser socialmente responsável significava não apenas cumprir com as expectativas legais, mas, também, ir além do pedido, investindo no capital humano, no meio ambiente e nas relações com os *stakeholders*. Por um lado, nos limites da empresa, as práticas socialmente responsáveis focar-se-iam, nomeadamente, com os colaboradores, na saúde, segurança e formação, enquanto as práticas ambientalmente responsáveis alinhar-se-iam com a gestão dos recursos naturais utilizados nas atividades quotidianas. Já nos limites externos à empresa, a responsabilidade social corporativa estender-se-ia até às comunidades locais, envolvendo os parceiros de negócio e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG nas suas operações (Comission of the European Communities, 2001).

Na ausência de métodos que aferissem o compromisso das empresas em matérias de sustentabilidade, no ano de 2004, Kofi Annan, o então secretário-geral das Nações Unidas, endereçou um pedido às grandes instituições

financeiras. Foi solicitado, assim, a sua associação à ONU e à Corporação Financeira Internacional, de forma a identificarem, em colaboração, estratégias de integração das questões ambientais, sociais e de governança nos mercados de capitais. Introduz-se, então, novo conceito na discussão: **ESG** (*Environmental, Social and Governance*). Em 2005, o relatório derivado do debate, “*Who Cares Wins*”, marcou o primeiro uso do conceito, mostrando que a incorporação de filtros ESG aos investimentos teria benefícios para a sociedade, mas também para os negócios. Sendo assim, como se pode definir ESG? Pode-se traduzir como um sinónimo de boas práticas ambientais, sociais e de governança, padrões imprescindíveis para que uma empresa seja cunhada como consciente e sustentável. Uma análise ESG robusta de uma empresa não se limita ao impacto climático das operações, muito pelo contrário: incorpora direitos humanos e de trabalho, integridade da cadeia de valor, governança e segurança de dados, conformidade legal e tributária (UN Global Compact et al., 2005).

Entretanto, mudanças têm vindo a ocorrer nos últimos anos, aproximando os objetivos dos investidores aos das empresas sociais. Os critérios ESG, que alinham as operações ambientais, sociais e de governança de uma empresa, tornaram-se uma consideração importante na hora do investimento, finalmente permitindo que modelos de negócio, como o **empreendedorismo social**, criem impactos em grande escala. Desta forma, nota-se uma crescente popularidade no estudo e prática de **empresas sociais**, as quais acabam por alavancar as suas atividades *market-based* de forma a aliviar mais eficazmente os desafios sociais, desenvolvendo e validando soluções sustentáveis direcionadas para criar impacto, explorando oportunidades de criação de valor negligenciadas por outros, replicando-as enquanto o problema se mantiver, inovando e guiando a mudança (Santos, 2012). O fenómeno observa-se em países emergentes e em países desenvolvidos.

Desenhou-se uma forte corrente de empreendedorismo social direcionado para criar novos modelos de negócio em países emergentes da base da pirâmide, tendo em vista satisfazer as necessidades básicas humanas (Seelos & Mair, 2005), os famosos “*Bottom of the Pyramid Markets*” ou **Mercados BoP**, caracterizados pela criação simultânea de valor económico e valor social. Por outras palavras, a grande fonte promissora de valor recai nos consumidores emergentes de classes médias e médias baixas, os mil milhões de pobres que aspiram a mais e que, pela primeira vez, entram no mercado. Isto significará negócio potencial com dois terços da população mundial, comunidades que (sobre)vivem em condições de pobreza. As estratégias de negócio desenhadas pelas maiores empresas multinacionais têm, na sua maioria, em conta os consumidores que habitualmente lhes são familiares, sendo estes os do topo da pirâmide. Desta forma, as linhas estratégicas definidas acabam por banir a participação da base da pirâmide no circuito económico, pois os critérios aplicados aos mercados passam pelos rendimentos dos consumidores e pelos serviços e produtos oferecidos, os quais são adaptados ao público dos países desenvolvidos. Assim, será importante envolver os governos e as autoridades, as ONG, as comunidades locais e as instituições financeiras neste processo porque o desafio, como afirmam os autores, recai em criar poder de compra e aspirações, em melhorar os acessos aos produtos e serviços e construir soluções locais (Prahalad & L.Hart, 2009).

Começam a existir, também, muitos exemplos desta atividade empreendedora de natureza social em países desenvolvidos.

Como definir Empreendedorismo Social? Fugindo das definições desenhadas à base de conceitos como “empreendedorismo” e “missão social”, pode ser descrito como um fenómeno caracterizado por uma mensuração na ótica do consumidor, ótica esta de criação de valor, nomeadamente, social ou ambiental, criando impacto positivo nas comunidades onde problemáticas se levantam (Mair & Martí, 2006). Criação de valor alinha-se com um aumento da utilidade

total, percebida pelos elementos da comunidade, após deduzido o custo de oportunidade de todos os recursos utilizados na gênese da atividade. Esta é a grande variável que distingue empreendedorismo social de empreendedorismo comercial: criação de valor *versus* captura de valor (apropriação de parte do valor criado pela atividade), respetivamente (Mizik & Jacobson, 2003). O domínio de ação do empreendedorismo social é abordar problemas negligenciados na sociedade, desenvolvendo investimento económico para solucionar os problemas e, por último, influenciar os órgãos governamentais para que estes criem legislação e suportem a inovação, inicialmente avançada por eles. Muitas vezes, os empreendedores sociais operam em segmentos mais impotentes da população, procurando alcançar soluções sustentáveis através do desenvolvimento de modelos de negócio desenhados à medida destas problemáticas, empoderando (e não controlando) os beneficiários e os *stakeholders*, para que se tornem parte integrante da dinâmica. O empreendedor social, portanto, é uma pessoa que explora oportunidades de negócios que tenham um impacto positivo nas comunidades, na sociedade e no planeta. Embora muitas vezes seja confundido com organizações sem fins lucrativos, o empreendedorismo social é um modelo de negócio com fins lucrativos, embora com ênfase colocada na criação de impactos sociais e ambientais (Santos, 2012).

Na verdade, existem muitos problemas e questões sociais ativos e disseminados um pouco por toda a sociedade, vividos com mais ou menos intensidade, consoante os diferentes contextos geográficos, históricos e socioeconómicos. Tal como mencionado acima, empreendedorismo social pode ser traduzido e visto como o processo de implementação e desenvolvimento de projetos inovadores para responder a problemas comunitários, priorizando um fim social e, frequentemente, também económico. A Inovação Social acontece quando a ideia difundida pelo empreendedor social é bem-sucedida, por outras palavras, quando é originada uma nova linha de resposta a uma questão social,

diferente das tradicionais, a qual promove emancipação e apresenta potencial de criação de impacto social positivo, com utilização eficiente de recursos (*Portugal Inovação Social*, sem data). Inovações sociais são novas ideias e projetos que procuram solucionar diferentes necessidades sociais que se vão erguendo, concebendo, pelo caminho, interações, relações e colaborações sociais e dinâmicas, essenciais ao processo. As inovações podem ser produtos, serviços ou modelos de negócio que dão resposta às necessidades não atendidas de uma forma mais deliberada e eficaz (European Commission, sem data).

Posteriormente, Porter & Kramer (2011), considerando limitado o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, propuseram uma alternativa, o de **Valor Partilhado**. Atualmente, as empresas são vistas como as grandes impulsionadoras de diversas questões sociais, ambientais e económicas com impactos negativos prosperando, muitas vezes, à custa das comunidades. O problema advém do facto de as empresas se encontrarem presas a uma abordagem arcaica de criação de valor, caracterizada por uma otimização restrita do desempenho financeiro de curto prazo, desconsiderando fatores como a satisfação dos consumidores, o uso responsável dos recursos naturais cruciais aos negócios, a viabilidade dos fornecedores essenciais à atividade da empresa e a situação económica das comunidades onde produzem e vendem. A solução recai no princípio de Valor Partilhado, sendo “preciso voltar a relacionar o sucesso da empresa ao progresso social”, alinhando a criação de valor social e de valor económico.

Na verdade, a competitividade alcançada por uma empresa e a riqueza das comunidades que a rodeiam estão intimamente ligadas, dado que as empresas precisam de uma comunidade bem-sucedida para criar procura para os seus produtos mas, também, para que sejam desenvolvidos infraestruturas e ambientes de suporte à atividade económica na sua envolvência. Como definir então valor partilhado? Como uma sequência de políticas e práticas corporativas

que se focam na competitividade das organizações, desenvolvendo melhores condições económicas e sociais nas comunidades em questão. Tal permite-nos assistir, segundo os autores, à conceção de empresas híbridas com o desaparecimento dos limites entre organizações com e sem fins lucrativos, havendo uma redefinição de capitalismo: ao relacionar o sucesso das empresas com o impacto social positivo, abrem-se novas necessidades e procuras, mais oportunidades para diferenciação, eficiência e expansão para novos mercados. As empresas podem criar valor económico através da criação de valor social a partir de três formas: redesenhando produtos e mercados, redefinindo a produtividade da cadeia de valor e construindo *clusters* de apoio à indústria próximo da localização das organizações.

A criação de Valor Partilhado deverá, segundo os autores, vir a substituir a Responsabilidade Social Corporativa na orientação dos investimentos das empresas nas diferentes vertentes das comunidades. Na verdade, os projetos de Responsabilidade Social Corporativa concentram-se, principalmente, no aperfeiçoamento da reputação corporativa, tendo apenas uma ligação restrita à linha estratégica da empresa, o que mostra o seu carácter volátil, pouco consistente e de natureza de curto-prazo. Já a criação de Valor Partilhado é parte integrante da lucratividade e da posição competitiva de uma empresa: todos os recursos exclusivos e a experiência da empresa, essenciais para criar valor económico por meio da criação de valor social, são alavancados no Valor Partilhado (Porter & Kramer, 2011).

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) mostra-se, assim muito pouco poderosa como impulsionadora da mudança nas operações das empresas em geral: embora tendo feito alguma diferença, com muitas empresas a limpam os seus registos e a aumentaram a sua transparência com recurso à iniciativa, a verdade é que muitas outras foram criticadas por recorrerem à RSC como um disfarce para ocultar a inércia. Décadas de RSC não resolveram os problemas

persistentes, como as mudanças climáticas, a perda de biodiversidade, as desigualdades de rendimentos e as divisões raciais.

Para responder de forma adequada aos desafios estruturais sistêmicos, a sociedade terá de procurar soluções que vão além da mitigação, para abordar as raízes causadoras desses problemas e os paradigmas que fundamentam a sua criação e propagação. Por este motivo, surge uma nova dinâmica intitulada **Colaboração Pré-Competitiva**, um processo pensado por investigadores do tópico da “Sustentabilidade” da Universidade de Michigan (2021), para alcançar mudanças nos sistemas, transformando-os através do envolvimento corporativo, traduzido em ações socioambientais difundidas por todo o contexto empresarial. Como afirmam os autores, o conceito pode ser definido como um grupo de partes interessadas, independentes entre si, que investem tempo, energia e recursos para resolver problemas sistêmicos, alavancando o poder da ação coletiva e da experiência. Mostra-se uma iniciativa bastante eficaz, na medida em que permite que vários atores coordenem e tratem causas básicas dos problemas a partir de vários pontos de vista através de uma estrutura colaborativa experimental e dinâmica. As crises sociais e ambientais têm o poder de interromper as operações de negócios e podem ser oportunidades para estimular a colaboração em todo o setor, sendo poderosos catalisadores para a ação criadora de impacto. Envolver diversas perspectivas na definição de estratégias colaborativas será crítico num mundo de extremos e de volatilidade. As colaborações exigirão não apenas um número maior de perspectivas diferentes na mesa, como também uma consideração cuidadosa sobre como manter essas perspectivas alinhadas e responsáveis durante todo o processo colaborativo. As entidades responsáveis por danos sociais e ambientais não podem ser as únicas na sala, empenhadas em resolvê-los. Em vez disso, as partes interessadas deverão incluir aquelas afetadas pelo problema que precisa de ser abordado (Barker et al., 2021).

Os problemas que a sociedade enfrenta são urgentes e deverão ser resolvidos na próxima década para evitar impactos catastróficos causados pelas mudanças climática e pobreza extrema. É, assim, imperativo o desenho e implementação de novos modelos de criação de impacto, mais ambiciosos e inovadores.

# Capítulo 2

## Metodologia

A presente dissertação tem a sua génese na procura da resposta à Questão de Investigação: “Como encaram as empresas do PSI-20 o tema do seu impacto social?”.

Tendo em vista a procura da resposta, definiu-se uma abordagem qualitativa ao tópico, a qual é comumente caracterizada como “altamente descritiva, enfatizando uma construção social da realidade, focando-se em revelar como a teoria existente opera em exemplos particulares (Eisenhardt & Graebner, 2007; Marschan-Piekkari & Welch, 2004). Desta forma, foi desenhada uma estratégia de investigação caracterizada por uma análise de documentos, priorizando-se a técnica de recolha de informação junto das empresas que compõem o principal índice de referência do mercado de capitais nacional, que reúne as dezanove maiores cotadas, na Euronext Lisboa. Após selecionadas as empresas relevantes à discussão, executou-se uma análise documental dos Relatórios de Sustentabilidade das diferentes empresas, sendo que, na ausência de um documento desta natureza, dado que algumas empresas não o publicam, se procedeu ao estudo do Relatório e Contas publicado.

A escolha dos relatórios corporativos justifica-se com o facto de estes procurarem divulgar informação confiável, completa e relevante aos interessados, nomeadamente, quando em discussão se encontram empresas de capital aberto, onde existe uma responsabilidade perante a comunidade, investidores e potenciais investidores. Naturalmente, procurando preservar a confiança depositada, deverá haver uma gestão cuidada das relações das empresas com os *stakeholders*, o que valida o pressuposto da transparência, fiabilidade e credibilidade na informação publicada que permitirá, no âmbito da

dissertação, tirar conclusões fundamentadas acerca do impacto positivo (ou não) gerado pelas empresas do PSI-20.

Ainda, é importante salientar que a investigação se focou nos relatórios do ano de 2020, visto ser, à data do início da pesquisa, o último documento anual com informação pública, divulgado pelas empresas e destinado aos seus investidores e outros *stakeholders*, com o intuito de traçar o seu desempenho, nomeadamente financeiro, de operações e atividades executadas.

Como ponto de partida do processo e com a seleção das palavras-chave feita *a priori* – tendo por base a exploração conceptual explanada no capítulo da Revisão de Literatura –, realizou-se um levantamento nesses relatórios, das palavras-chave citadas, codificando manualmente o texto dos relatórios corporativos. Estando a questão de investigação centrada no tema e termo do Impacto Social, foram investigados também os diferentes conceitos relacionados, muitos deles antecessores do termo, tendo em vista conhecer os que ainda hoje estão presentes na realidade das empresas. Desta forma, numa primeira fase, foi realizada a contagem de cada uma das palavras-chave utilizadas nos relatórios das dezanove empresas, considerando-se essa uma *proxy* da relevância atribuída a cada uma, em primeiro lugar, e depois ao tópico do impacto (ver tabela das frequências no Apêndice I).

No início da investigação estabeleceu-se que apenas as duas palavras-chave mais referidas nas contagens, para cada uma das dezanove empresas, seriam tidas em conta nas etapas seguintes. Tal determinou que fosse possível executar uma investigação ilustrativa do tema do Impacto Social na realidade do PSI-20, trazendo para a discussão apenas as palavras-chave mais relevantes, dadas as limitações temporais subjacentes ao estudo. Ainda, fazendo jus à questão de investigação, contabilizaram-se as diversas referências a “Impacto Social” e, na sua ausência, apenas a “Impacto” nos diferentes relatórios corporativos.

Com as palavras-chave identificadas e dando seguimento à análise, desenhou-se o ponto seguinte que contemplaria três desafios. Primeiramente, procurou-se saber de que forma cada empresa define as duas palavras-chave mais citadas por ela, visto que apesar de os conceitos estarem comumente definidos no capítulo da Revisão de Literatura, cada organização poderia ter a sua própria interpretação deles. Ainda, foram recolhidas as definições associadas a Impacto Social e a Impacto. Em segundo lugar, investigou-se de que forma as empresas integram na sua estratégia corporativa os conceitos levantados (ver exemplos de fichas de trabalho sobre cada empresa nos Apêndices II e III). De seguida, foi feito um levantamento minucioso dos diversos indicadores, *standards* e *frameworks* eleitos pelas empresas para a avaliação do cumprimento dos seus compromissos nestas temáticas (ver exemplo de ficha de indicadores no Apêndice IV). Mais uma vez assumiu-se que estes esforços de medição ofereciam uma boa *proxy* para o nível de compromisso efetivo das empresas com os temas, através de práticas corporativas de sustentabilidade nos respetivos relatórios corporativos. Desta forma, tendo as organizações ao seu dispor instrumentos para compreender e relatar, de forma transparente e comparativa, os seus impactos sociais e ambientais na luta por uma economia mais sustentável, nesta dissertação, procuramos saber quais os mais populares juntos das empresas do PSI-20. Com o objetivo de ilustrar o comportamento das empresas do PSI-20, as etapas acima foram desenvolvidas tendo por base a análise dos relatórios corporativos com seleção cuidadosa de citações expressivas.

Ainda, de forma a aprofundar o grau de compromisso das empresas em estudo com as temáticas, analisaram-se as que se focaram na procura por financiamentos de suporte a projetos de índole ambiental, tendo considerado essa opção como um reflexo da sua preocupação pelo desenvolvimento sustentável, promovendo tópicos como a eficiência energética, as energias renováveis ou estratégias de combate às alterações climáticas. Para o efeito foram

investigadas as preferências por obrigações verdes (*green bonds*). A investigação repartiu-se, assim, em dois pontos, percebendo, primeiramente, de que forma o financiamento de carácter “verde” se alinha com a estratégia corporativa da empresa e quais as características do financiamento, nomeadamente a quantia financiada.

Em suma, estudar a realidade corporativa do PSI-20, particularmente, o desempenho em tópicos de Impacto Social, tendo em conta os relatórios corporativos, permite que haja a possibilidade de comparação dos comportamentos de cada uma delas, visto que se recorre a um suporte documental comum. Assim, através da construção de uma visão global das estratégias das empresas à luz dos conceitos selecionados na revisão de literatura, apresentou-se uma resposta à questão de investigação.

# Capítulo 3

## Análise e Discussão de Resultados

Com a crescente atenção prestada a matérias de impacto, dedica-se a análise a compreender de que forma as dezanove maiores empresas cotadas em Portugal tratam os conceitos apurados e estimulam a sua implementação, nomeadamente a criação de impactos sociais positivos, através dos seus negócios.

O capítulo encontra-se estruturado numa lógica de aprofundamento sucessivo. No primeiro ponto será feita uma análise focada na contagem dos conceitos nos relatórios corporativos, seguindo-se uma análise da integração dos conceitos nas estratégias das empresas, compreendendo de que forma as empresas os adotam e os incorporam nas suas formulações estratégicas. No terceiro ponto, verificar-se-á que instrumentos de medição e orientação são integrados nos negócios das dezanove. De notar que, apesar de os CTT, a Mota-Engil e a Semapa não serem referidos na dissertação como exemplo ilustrativo do tema, os seus relatórios foram também alvo de análise (CTT, 2021; Mota-Engil, 2021; Semapa, 2021), não tendo contudo sobressaído nos apuramentos realizados.

### 1. Análise das palavras-chave

Analisa-se, de seguida, a frequência de menções dos conceitos-chave por se considerar indicativa da sua valorização pela empresa, nomeadamente no plano da sua comunicação com o exterior, designadamente com *stakeholders* relevantes. Considera-se que o número de referências é, assim, como referido atrás, uma *proxy* da importância que cada empresa atribui a cada conceito.

## 1.1 “Sustentabilidade”

Como se observa no gráfico 1, o conceito de “sustentabilidade” mostra-se como o preferido das empresas em estudo, existindo um claro distanciamento na sua referência face às restantes. A realidade vivida no PSI-20 ilustra assim o sucesso na popularização do conceito. As cores utilizadas neste gráfico irão ser sistematicamente aplicadas a cada conceito, ao longo do relatório.

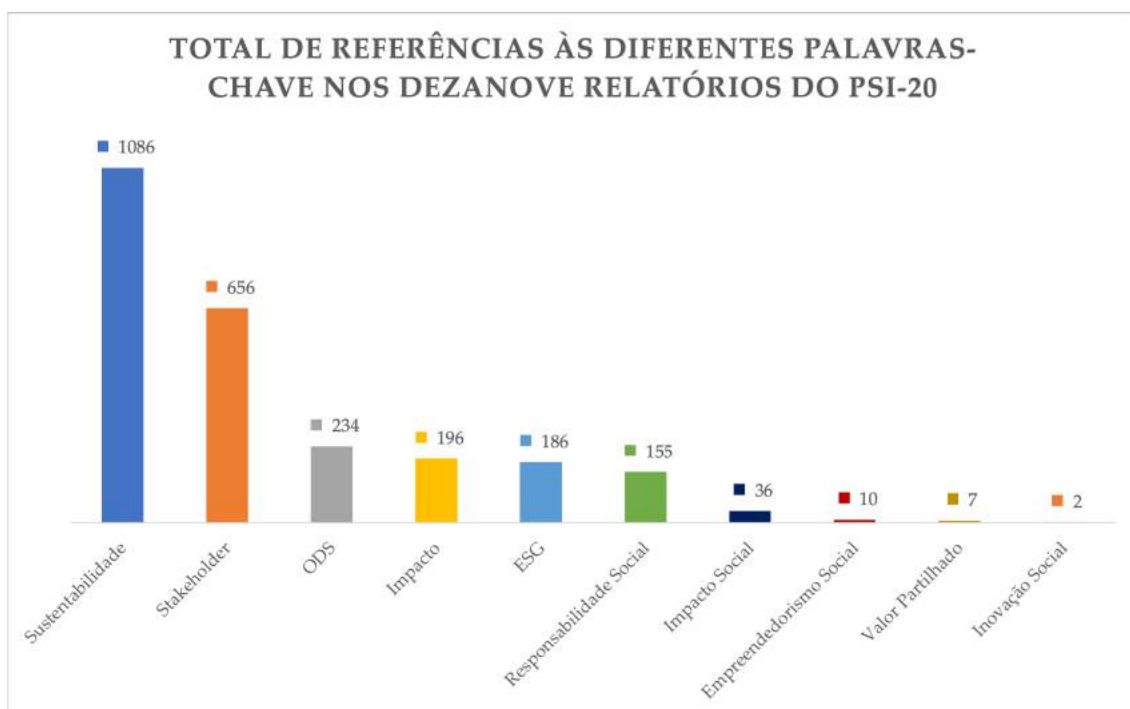


Gráfico 1 - Referências totais às palavras-chave nos relatórios PSI-20  
Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

O gráfico 2, sendo uma alusão ao panorama geral que se observa no contexto em estudo, faz a ponte entre as contagens totais das palavras-chave e as individuais feitas por cada uma das dezanove empresas. Visualmente, permite notar, ainda, quais as palavras que claramente sobressaem face às restantes.

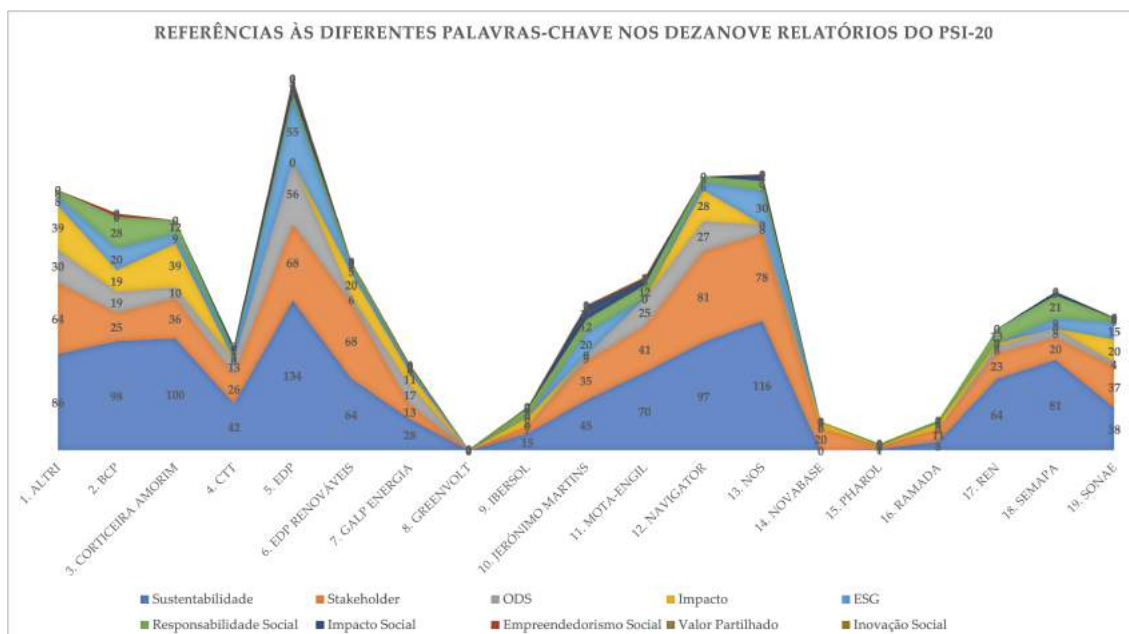


Gráfico 2 - Referências individuais às palavras-chave nos relatórios PSI-20

Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

A definição original e, por ventura, mais popular de “sustentabilidade” consta do relatório Brundtland e é a seguinte: “responder às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras responderem às suas próprias necessidades” (United Nations, 1987). Admitindo que cada empresa poderá adotar uma interpretação personalizada da palavra-chave, apresenta-se de seguida essa análise. Em cada menção a uma nova empresa apresentar-se-á a contagem de frequências do conceito entre parêntesis a seguir ao nome da empresa.

A EDP (134) associa “sustentabilidade” à gestão de riscos e oportunidades em matérias de ESG, nomeadamente os originados pela transição energética, sendo notório o interesse em associar a palavra à indústria em que opera – a sustentabilidade do setor energético (EDP, 2021). Já a Corticeira Amorim (100), dependente de uma matéria prima natural acaba por, tal como a EDP, alinhar “sustentabilidade” diretamente com o seu negócio, falando da preservação do meio ambiente e dos recursos não regeneráveis, garantindo a sua própria sustentabilidade (Corticeira Amorim, 2021). Por último, a NOS (116) realça

apenas “as dimensões ética, social e ambiental como fatores estratégicos” no desenho de um modelo de negócio mais sustentável, não estabelecendo, ao contrário da EDP e da Corticeira Amorim, uma ligação direta do conceito com o seu *core business* (NOS, 2021).

## 1.2 “Stakeholder”

Observando o gráfico 3, percebe-se que a seguir a “sustentabilidade”, mas com algum distanciamento ainda, o conceito de “*stakeholder*” apresenta-se como o segundo mais referido nos relatórios corporativos do PSI-20. A Navigator (81), a NOS (78) e a EDP Renováveis (68) encabeçam o topo da contagem, contrariando a tendência que se regista na GreenVolt, a qual, novamente, se exhibe como exemplo de escassez de referências ao conceito (EDP Renováveis, 2021; GreenVolt, 2021; NOS, 2021; The Navigator Company, 2021).

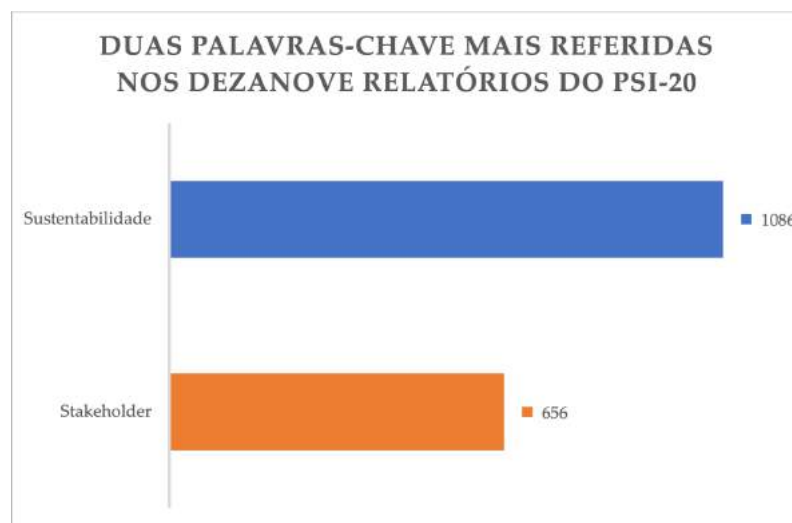


Gráfico 3 - Duas palavras-chave mais referidas nos relatórios PSI-20  
Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

Salvas raras exceções, presentes na figura 1, onde as especificações acerca de quem são os grupos de interesse das empresas se mostram muito vagas, a realidade observada no PSI-20 é bastante diferente nas restantes empresas. Como pode ser observado na figura 2, numa ótica geral existe uma linha condutora

bastante análoga nas enumerações, o que torna os grupos de partes interessadas bastante semelhantes ao longo dos relatórios, existindo pequenas variações na nomenclatura.



Figura 1 – Definição de "stakeholder" na Novabase, Pharol, Ramada e REN

Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

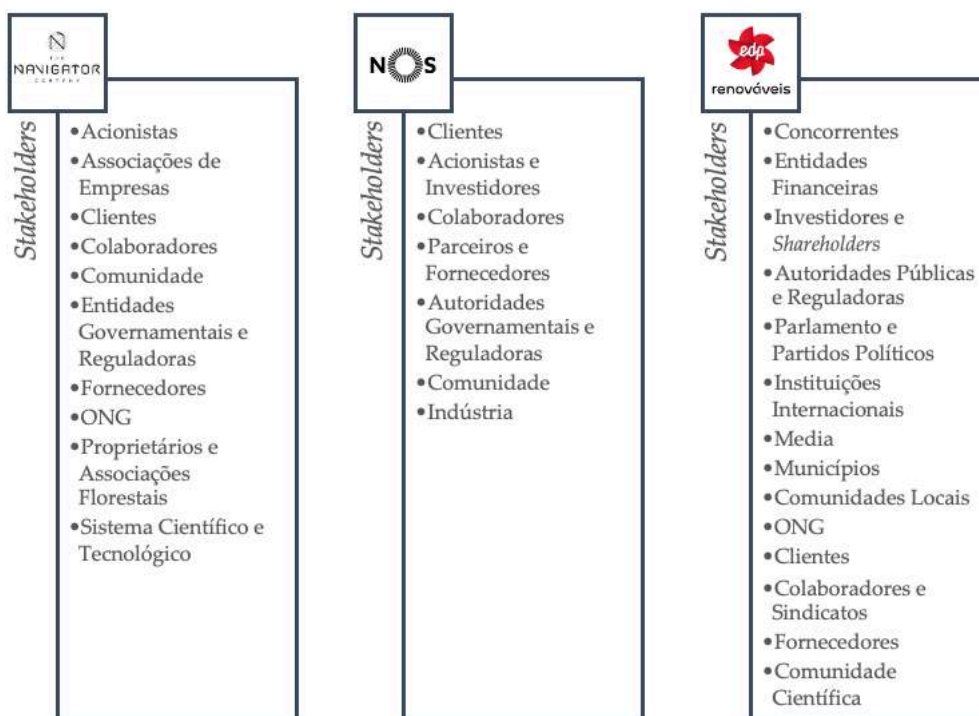


Figura 2 - Definição de "stakeholder" na Navigator, NOS e EDPR

Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

### 1.3 Combinação “sustentabilidade” e “stakeholder”

Sabendo que as palavras-chave mais referidas nos relatórios corporativos revelam ser “sustentabilidade” e “stakeholder”, não surpreende que a combinação dos dois conceitos seja a mais popular, como se observa no gráfico 4. Desta forma, doze das dezanove empresas pertencentes ao PSI-20 exibem o par de palavras-chave como as mais referidas.

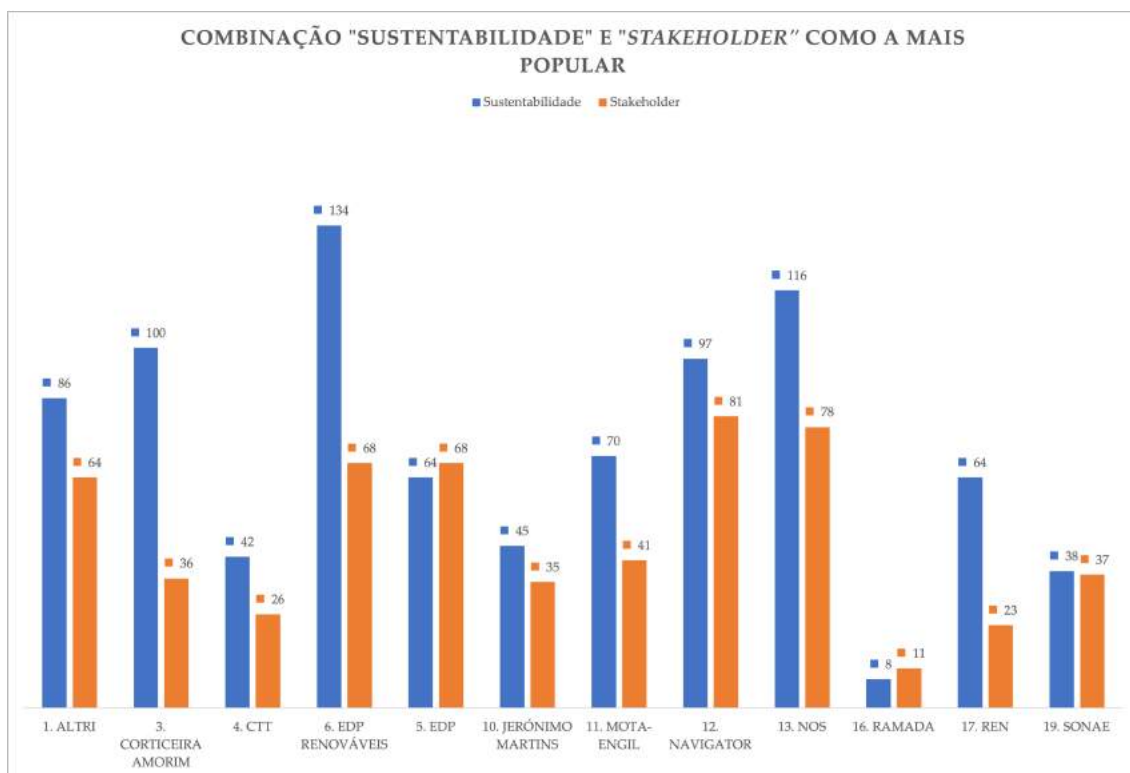


Gráfico 4 - "Sustentabilidade" e "stakeholder" combinação mais popular  
Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

### 1.4 “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” (ODS)

Tal como ilustra o gráfico 5, surge também nos relatórios o conceito ODS (234), sigla para “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável”. Apesar do destaque no estudo, na verdade, nem todas as dezanove empresas os incluem nos seus discursos: não existe qualquer referência aos ODS nos relatórios corporativos da

GreenVolt, da Ibersol, da Novabase, da Pharol e da Ramada (GreenVolt, 2021; Ibersol, 2021; Novabase, 2021; Pharol, 2021; Ramada Investimentos e Indústria, 2021). Porém, será importante referir que as restantes não seguem as mesmas escolhas.

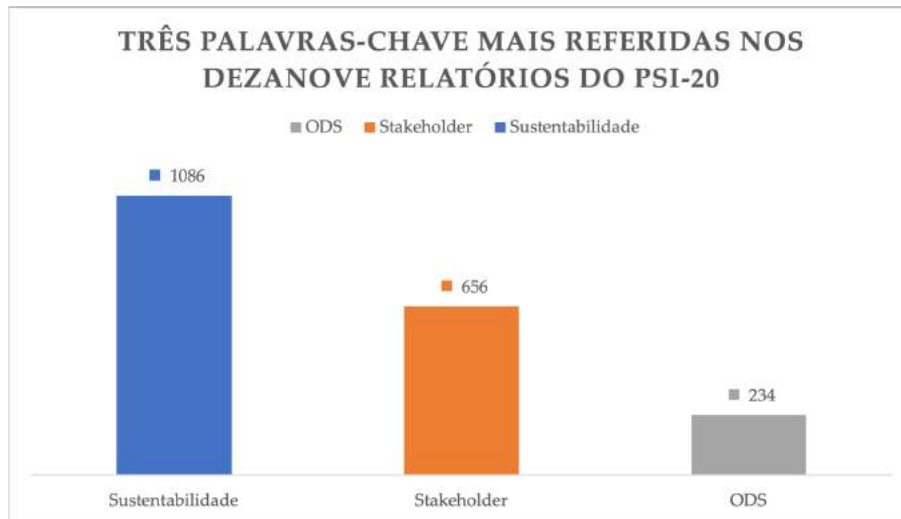


Gráfico 5 - Três palavras-chave mais referidas nos relatórios PSI-20  
Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

## 1.5 “Impacto” e “impacto social”

Apesar do diminuto peso na contagem das palavras-chave que ilustram o conceito de “impacto” no contexto do PSI-20, iremos aprofundar a análise visto que são o cerne da questão de investigação. Fazendo uma análise comparativa face aos três conceitos mais citados ao longo dos relatórios, não há qualquer dúvida que o destaque atribuído a “impacto social” (36) e, na sua ausência, a “impacto” (196), é muito menor quando comparando com conceitos como “sustentabilidade” (1086) e “ODS” (234), por exemplo. Refletindo, ainda, acerca da utilização de “impacto social” *versus* “impacto”, conclui-se que impacto é mais facilmente aplicado a diferentes contextos, não sendo tão específico, o que se traduz numa maior relevância nas contagens finais – criar impacto positivo, como se confirma pelos relatórios, engloba, nomeadamente, fazer mais e melhor nas dimensões ambientais e sociais.



Gráfico 6 - Referências a "impacto" nos relatórios PSI-20  
 Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

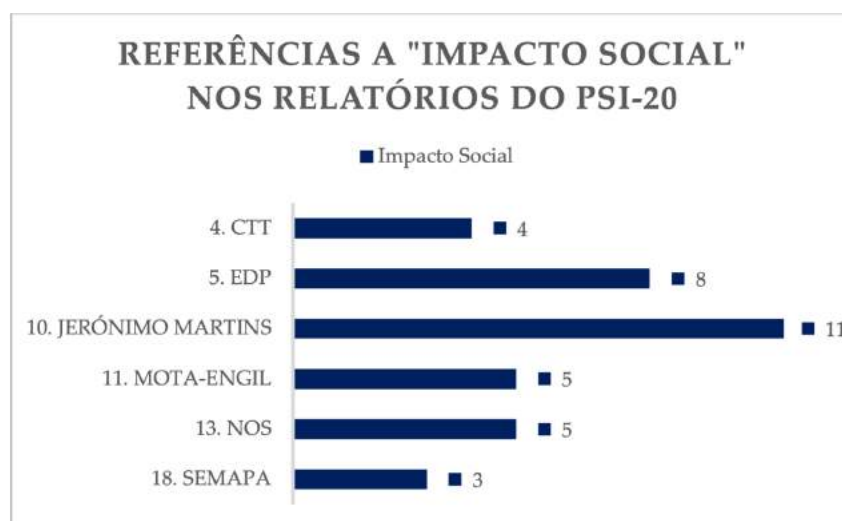


Gráfico 7 - Referências a "impacto social" nos relatórios PSI-20  
 Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

Comentar o significado que as empresas do PSI-20 atribuem ao conceito “impacto” não é uma tarefa fácil. Porém, revela-se mais simples do que averiguar em que contextos “impacto social” emerge, já que a maioria das empresas traduz “impacto” como uma fusão de fatores, não só sociais. Na verdade, existem poucas referências suficientemente ilustrativas do conceito, resumindo-se a maioria das menções a contextos muito teóricos, difíceis de traduzir para projetos, para iniciativas e, no fundo, para impactos positivos concretizados pelas

empresas. No entanto, existem algumas exceções, sendo exemplo disso a Altri e a GALP Energia, presentes no gráfico 6, as quais serão tidas como exemplo no segundo ponto dedicado à integração estratégica dos conceitos (Altri, 2021; Galp, 2021). Sendo que a primeira se apresenta, tal como se pode observar no gráfico 6, como uma das empresas líder na referência ao conceito. A segunda, apesar de contar com menos menções ao conceito, acrescenta informação muito pertinente ao tópico e, por esse motivo, será utilizada como exemplo.

Na verdade, um grande número de empresas desenvolve projetos e iniciativas com impactos positivos nas comunidades, mas, na verdade, poucas o fazem sob a denominação de “impacto social”. Pela análise do gráfico 7, destacam-se a EDP e a Jerónimo Martins nas contagens, as quais serão alvo de reflexão no ponto seguinte (EDP, 2021; Jerónimo Martins, 2021).

## 2. Evidências das palavras-chave nas estratégias das empresas do PSI-20

De forma a compreender o processo de integração das palavras-chave nas estratégias corporativas, aprofunda-se, no ponto seguinte, a análise. Recorreu-se a citações dos relatórios, que mostram como as palavras-chave são adotadas e integradas na implementação estratégica.

### 2.1 Integração estratégica de “sustentabilidade”

Interessante de notar que cada empresa acaba por definir diferentes pilares para transpor “sustentabilidade” para os seus negócios, sendo que, de acordo com os exemplos seguintes – focados nas empresas líderes na referência a sustentabilidade, as indústrias onde as empresas operam, acabam por ditar a abordagem escolhida para integração de sustentabilidade nas estratégias.

Primeiramente, a EDP centra os seus esforços na adoção de boas práticas ambientais, as quais introduzem alterações profundas, de carácter energético, no negócio. Desta forma, pontos como a aceleração dos processos de descarbonização, das opções de mobilidade elétrica e da utilização de hidrogénio verde são alguns dos pilares enunciados pela empresa (EDP, 2021).

Por outro lado, a NOS, como se observa na figura 3, fala de um caminho assente nos objetivos de desenvolvimento sustentável, conceito também discutido nesta dissertação, e no poder da tecnologia, não fosse a empresa uma referência no setor das telecomunicações. Ao contrário da EDP, a empresa não mergulha em profundidade na temática das políticas ambientais. Na verdade, acaba por dividir a sua atenção equitativamente por cinco eixos estratégicos, evidenciando desde a atuação ética e responsável, à valorização do capital humano e à preservação do ambiente (NOS, 2021).

Por último, a Corticeira Amorim, o maior grupo de transformação de cortiça do mundo, identicamente à EDP, apresenta a sustentabilidade ambiental como o pilar fundamental da cultura e estratégia da empresa. Estando o negócio da empresa dependente de uma matéria-prima 100% natural, a Corticeira Amorim prioriza a combinação de tecnologias inovadoras com a cortiça, fomentando uma harmonia sustentável a longo prazo (Corticeira Amorim, 2021).

## Eixos estratégicos de sustentabilidade 2018-2020

### 1. ATUAR DE FORMA ÉTICA E RESPONSÁVEL...

...com os nossos colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros de negócio. Asseguramos que os princípios e regras por nós definidos, e que orientam o nosso comportamento, são aplicados e cumpridos.



### 2. ASSEGURAR UM SERVIÇO DE EXCELÊNCIA...

...colocando os nossos clientes no centro, procurando ir ao encontro das suas necessidades, melhorando a sua experiência e ambicionado elevados níveis de satisfação. Acreditamos que só assim é possível garantir um ritmo sustentado de captação e retenção. Os clientes são a base do nosso modelo de gestão.



### 3. VALORIZAR O CAPITAL HUMANO...

...privilegiando o desenvolvimento, a saúde e o bem-estar dos nossos colaboradores, num ambiente de trabalho sustentável e seguro. Procuramos pessoas capazes de empreender novos objetivos, vencer desafios e aproveitar as oportunidades de crescimento que temos para oferecer. O ativo mais importante e diferenciador da NOS são as pessoas.



### 4. PRESERVAR O AMBIENTE...

...sendo cada vez mais eficientes em matéria de energia, mobilidade, emissões e resíduos, desde a produção e instalação de equipamentos pelos nossos fornecedores, passando pela operação própria, até à utilização dos nossos produtos e serviços pelos clientes. Queremos colocar no mercado soluções inovadoras que concretizam o potencial das novas tecnologias, melhorando o desempenho ambiental em setores que vão da indústria ao comércio e aos serviços. Minimizamos o nosso impacto ambiental e o dos outros.



### 5. PROMOVER A INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL...

...através do desenvolvimento de novas soluções, que induzem benefícios económicos, ambientais e sociais. Acreditamos no poder e na força da inovação para promover o empreendedorismo, a criatividade e a criação de valor. Inovar está no nosso ADN.



Figura 3 - Eixos estratégicos de sustentabilidade na NOS

Fonte: Relatório & Contas NOS, 2020

## 2.2 Integração estratégica de “stakeholder”

Tomando como exemplo as duas empresas com mais referências feitas da palavra-chave, o processo estratégico de integração dos diferentes grupos de “stakeholders” permite aumentar o seu envolvimento no quotidiano corporativo, através de canais de comunicação adequados. Consequentemente, são desenhados mecanismos de comunicação personalizados para consolidar a colaboração e a confiança entre as duas partes, para que haja uma gestão eficaz das relações empresariais. Para cada “stakeholder” é alocado um canal específico e adaptado às suas necessidades, fomentando a comunicação. Observe-se a figura 4, referente à Navigator e à NOS, onde, para o mesmo grupo de interessados, se conseguem ver as diferentes abordagens definidas, influenciadas pelo *background* e escolhas de cada uma das empresas (NOS, 2021; The Navigator Company, 2021). Por exemplo, analisando os “Clientes”, a Navigator convida os seus clientes a visitar a fábrica ou a marcar uma reunião se procurarem um contacto mais personalizado. Já para o mesmo tipo de interação, a NOS sugere a linha de atendimento da empresa ou uma visita a uma das lojas disponíveis.



Figura 4 - Integração estratégica “stakeholders” Navigator vs. NOS

Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

## 2.3 Integração estratégica de “ODS”

De seguida, será feita uma análise mais detalhada, face aos restantes conceitos, da integração dos ODS na estratégia das empresas do PSI-20, por permitirem colocar em confronto as diversas opções das empresas. Ainda, por representarem objetivos transversais ancorados na premissa de desenvolvimento sustentável, permitem compreender melhor a adoção da “sustentabilidade” nas estratégias corporativas (United Nations, 2015).

### 2.3.1 Os ODS prioritários para as empresas do PSI-20

Por entre as empresas do PSI-20 que adotam os objetivos de desenvolvimento sustentável nos seus negócios, é comum haver uma enunciação dos objetivos que, dada a sua afinidade às áreas de atividade das empresas, sofrerão, de forma mais direta, impactos positivos. Tendo, como exemplo, as líderes na utilização do conceito no contexto do PSI-20, a EDP (56), a Altri (30) e a Navigator (27), observe-se a figura 5 (Altri, 2021; EDP, 2021; The Navigator Company, 2021).

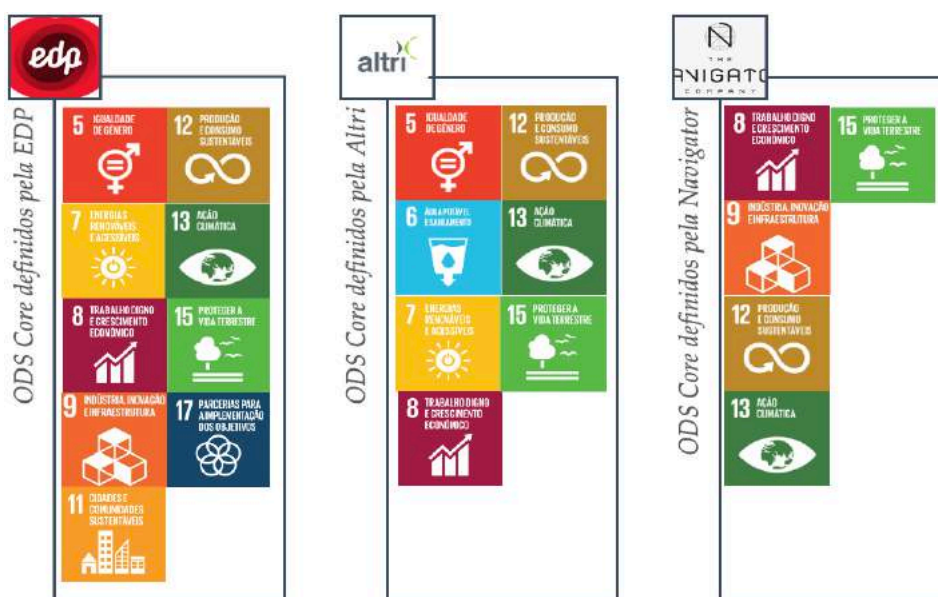


Figura 5 - ODS prioritários EDP, Altri e Navigator

Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

### 2.3.2 Alinhamento entre os ODS prioritários e os pilares estratégicos

Adicionalmente, há quem, como se nota na figura 6 relativa à NOS mas, também, personificado pelo BCP, pela Corticeira Amorim, pela GALP, pela REN e, por último, pela SONAE, faça, ainda, uma divisão dos ODS Core por linhas estratégicas do negócio, isto é, depois de desenhada a estratégia corporativa, confere qual a relevância de cada objetivo prioritário para cada um dos pilares estratégicos e, após reflexão, faz um alinhamento dos dois, alicerçando, assim, a estratégia da empresa nos ODS (Corticeira Amorim, 2021; Galp, 2021; Millennium BCP, 2021; NOS, 2021; REN, 2021; Sonae, 2021).

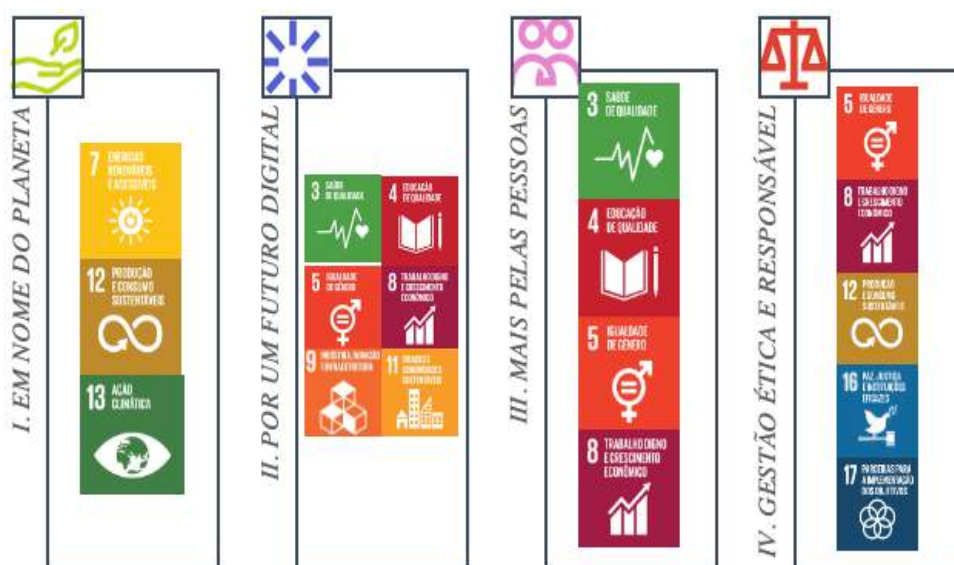


Figura 6 - Alinhamento ODS prioritários e pilares estratégicos pela NOS

Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

### 2.3.3 Tradução dos ODS prioritários em metas quantitativas

Algumas empresas anunciam as metas que se propõem a alcançar, resultantes de cada ODS prioritário, como é o caso da Altri, da Corticeira Amorim, da EDP, da EDPR, da GALP e da NOS (Altri, 2021; Corticeira Amorim, 2021; EDP, 2021; EDP Renováveis, 2021; Galp, 2021; NOS, 2021). Na figura 7 foi feita uma seleção das metas definidas pela Altri, de forma a materializar os objetivos prioritários.

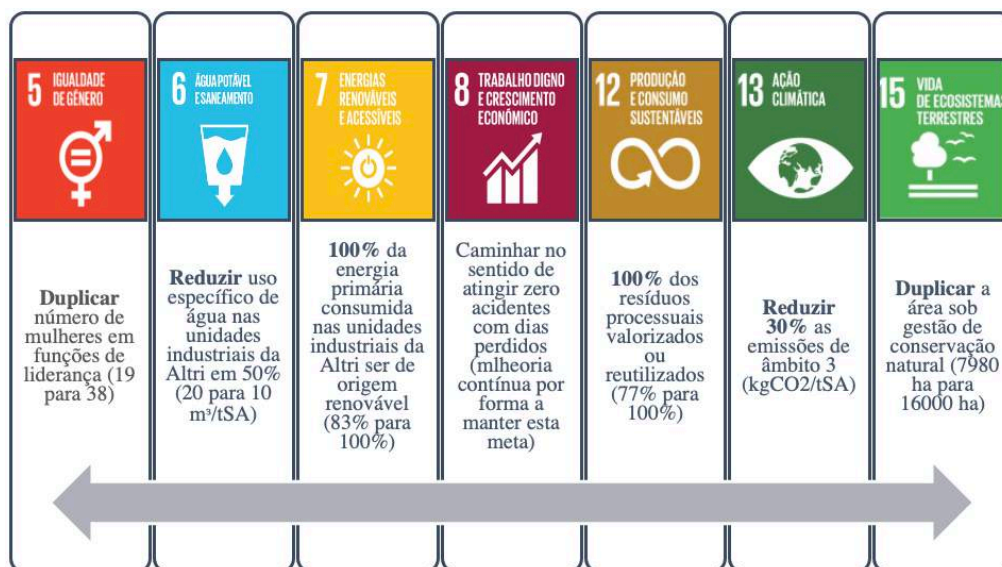


Figura 7 - ODS prioritários e metas quantitativas pela Altri  
Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

### 2.3.4 Categorização dos ODS

Além da enunciação dos ODS Core, a Navigator e a GALP optam por fazer referência aos restantes objetivos separando-os em diferentes *clusters*, sendo, primeiramente, os objetivos desagregados para mais tarde, após reflexão, serem reunidos de acordo com a sua natureza. Observe-se na figura 8 as denominações feitas pela primeira empresa: “ODS Core” (“Gerar impacto positivo nestes ODS constitui uma oportunidade para a criação de valor sustentável a longo prazo e promover a transformação da Navigator (...).”); “ODS Supportive” (“O percurso da Navigator até 2030 irá ter impacto nestes ODS, de forma direta ou indireta.”); por último, “Outros ODS” (“A Agenda 2030 da Navigator irá interagir de forma

menos direta com estes ODS (...).” Por outras palavras, no contexto da Navigator, o critério de divisão consiste no potencial de impacto que a empresa prevê para cada ODS no decorrer da sua atividade (The Navigator Company, 2021).



Figura 8 - Categorização dos ODS pela Navigator

Fonte – Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

Apesar da lógica por detrás da divisão dos ODS nas duas empresas ser muito semelhante, é interessante observar que a denominação se mostra bastante distinta. Desta forma, observando a figura 9 e 10, seguindo o raciocínio da distribuição dos objetivos segundo a Navigator, a GALP, tendo em conta o setor onde opera e as atividades por si desempenhadas categoriza, de igual modo, os objetivos por relevância e por respetivo impacto na sociedade. No seu caso específico, os ODS materiais refletem os tópicos económicos, sociais e ambientais mais preponderantes para a tomada de decisão da organização e dos “stakeholders”. Já os ODS diretos representam, face à atividade desenvolvida pela empresa, os objetivos que sofrem impactos, apesar de não serem vistos como prioritários e apresentarem menor relevância. Por último, os indiretos serão os considerados mais distantes da estratégia corporativa (Galp, 2021).



Figura 9 - Categorização dos ODS pela GALP

Fonte – Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

## ODS Materiais – Impacto da Galp na Sociedade

### 17. Parcerias para a implementação dos objetivos

- Membros do WBCSD e do BCSD Portugal
- Subscritora dos Voluntary Principles on Security and Human Rights
- Compromisso com os dez princípios universais do United Nations Global Compact

### 13. Ação climática

- Subscritora da iniciativa Task-force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)
- Subscritora da iniciativa de Zero Routine Flaring by 2030
- 922.095 tCO<sub>2</sub>e de emissões evitadas através de energia renovável e soluções de energia

### 12. Produção e consumo sustentáveis

- €4,4 m investimento real em 2020 em ecoeficiência na refinação
- Aquisição de eletricidade 100% renovável nas nossas operações em Portugal em 2021
- 17% de água reutilizada na refinação

ODS materiais: 7 | 8 | 9 | 12 | 13 | 17  
 ODS diretos: 3 | 6 | 11 | 14 | 15 | 16  
 ODS indiretos: 1 | 2 | 4 | 5 | 10



### 7. Energias renováveis e acessíveis

- 20.600 m<sup>3</sup> de biodiesel produzido
- 327.202 MWh de energia renovável produzida
- 38% da eletricidade comercializada de origem renovável

### 8. Trabalho digno e crescimento económico

- 99% de contratação local
- 10% de colaboradores com menos de 30 anos
- 95% de colaboradores abrangidos por seguro de saúde

### 9. Indústria, Inovação e Infraestruturas

- Mais de €181 m de investimento em inovação e I&D planeado até 2025
- €14,6 m investidos em inovação e I&T
- Membro fundador da Singularity University e parceira da Heriot-Watt University

Figura 10 - ODS Materiais pela GALP

Fonte: Relatório Integrado de Gestão GALP, 2020

## 2.4 Integração estratégica de “impacto”

Primeiramente, seguindo a líder na referência ao conceito, a estratégia adotada pela Altri, representada na figura 11, consiste em destacar cinco pilares, maioritariamente ambientais, dada a natureza do seu negócio, que mais “impactos” positivos sofrerão. Como objetivo último, promove um desenvolvimento sustentável: a floresta, a excelência operacional, a inovação tecnológica, as pessoas, a sustentabilidade, a segurança e o ambiente (Altri, 2021).



Figura 11 - Criação de "impacto" pela Altri

Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

Em segundo lugar, apesar de contar com menos menções ao conceito, a estratégia de investimento da GALP, na comunidade, acrescenta informação muito pertinente ao tópico e, por esse motivo, será tida como exemplo na figura 12. Desta forma, a empresa concentra a sua atenção em três pilares: “Energia sustentável e proteção da biodiversidade” (“Promover a prosperidade da comunidade através da energia”), “Educação e conhecimento” (“Promover o acesso à educação inclusiva e de qualidade”) e “Emergências sociais” (“Apoiar as comunidades em situações inesperadas”). Assim, a empresa avalia anualmente o “impacto” positivo das iniciativas desenhadas, acreditando numa estratégia que coloca “as pessoas no centro”, priorizando a criação de valor partilhado com a sociedade (Galp, 2021). Interessante de notar que, ao contrário da Altri, a GALP acaba por dar mais atenção às temáticas sociais, procurando dentro do tópico do “impacto” beneficiar, através de iniciativas e projetos (ex.: voluntariado), comunidades mais carenciadas (ver processos de integração no Apêndice V).

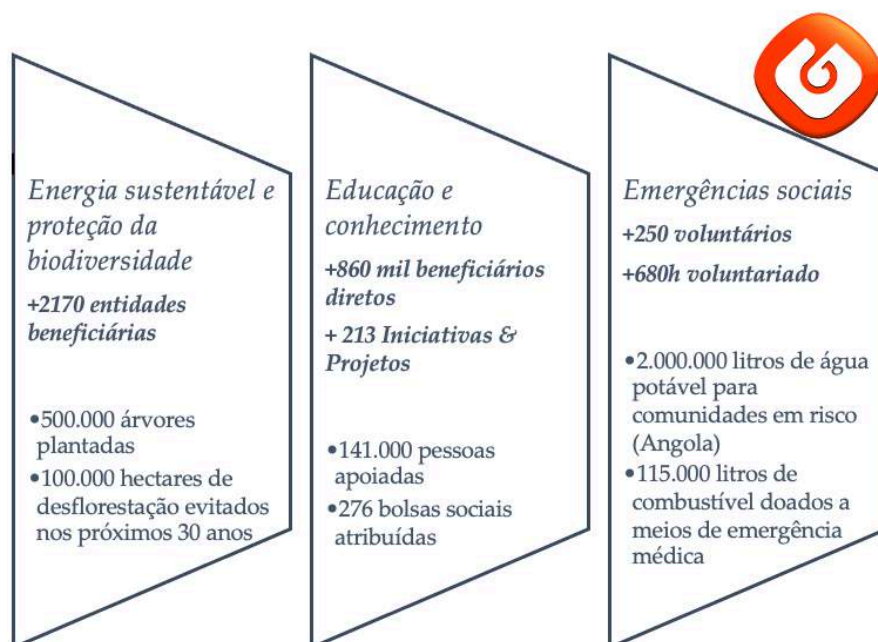


Figura 12 - Criação de "impacto" pela GALP

Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

## 2.5 Integração estratégica de “impacto social”

De seguida, irá fazer-se uma análise das duas empresas com maior contagem de menções do conceito, a Jerónimo Martins e a EDP, que, coincidentemente, apresentam exemplos bastante ilustrativos do tópico (ver processos de integração no Apêndice VI). Tendo consciência que os recursos são escassos face às diversas necessidades e problemas existentes, as ações promovidas pela Jerónimo Martins são acompanhadas e avaliadas quanto ao seu “impacto”, fazendo jus a uma alocação eficiente dos recursos a projetos que abrangem um maior número de pessoas, visando melhores resultados. Desta forma, além do acompanhamento das instituições parceiras com quem definem acordos de cooperação é, também, verificada, *in loco*, a qualidade das infraestruturas e dos serviços prestados, para que seja mais simples aferir se existiram mudanças sociais ou não. Promovendo o acima referido, a empresa aplica os critérios implícitos ao modelo *Measuring Community Investment (LBG/B4SI)*, *framework* que será explorada mais à frente. Exemplificando, no ano em estudo (2020), a empresa investiu cerca de 34.7 mil milhões de euros, apoiando 219 organizações que, por sua vez, ajudaram mais de mil milhões de pessoas. No gráfico 8 e 9, respetivamente, pode se observar as diferentes áreas para onde o investimento foi dirigido e, por último, quais os impactos experienciados pelos beneficiários das iniciativas (Jerónimo Martins, 2021).



Gráfico 8 – Natureza investimento social da Jerónimo Martins (LBG/B4SI)  
Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022



Gráfico 9 - Impactos experienciados pelos alvos das ações da J. Martins  
Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

Por outro lado, a EDP criou sete programas sociais, sendo que, na figura 13 (apresentação dos programas) e 14 (investimento nos programas), apenas são apresentados três deles. Cada programa consiste numa série de projetos, os quais impactam diretamente os ODS. A EDP adota a metodologia internacional *Measuring Community Investment* (LBG/B4SI), tal como a Jerónimo Martins, de

forma a caracterizar o seu “impacto” e a refletir acerca dos resultados e benefícios deles provenientes, visto que o modelo promove o alinhamento entre o propósito das empresas e as necessidades sociais que se levantam. Porém, a metodologia LBG/B4SI não valoriza projetos que têm como alvo impactar os ODS. Do total de contribuições reconhecidas pelo modelo (21.2 mil milhões de euros), em 2020, a EDP apoiou 312 projetos que contribuíram diretamente para os ODS com um investimento de 13.1 mil milhões de euros (EDP, 2021).

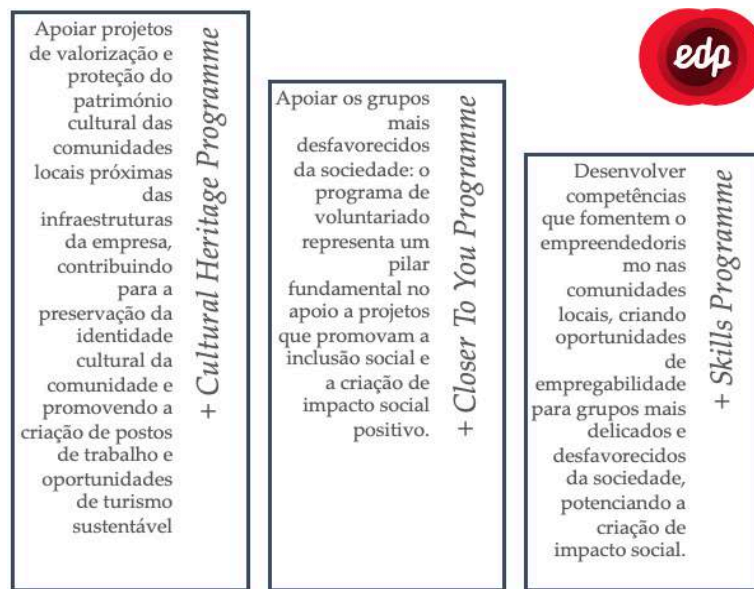


Figura 13 - Criação de "impacto social" na EDP

Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

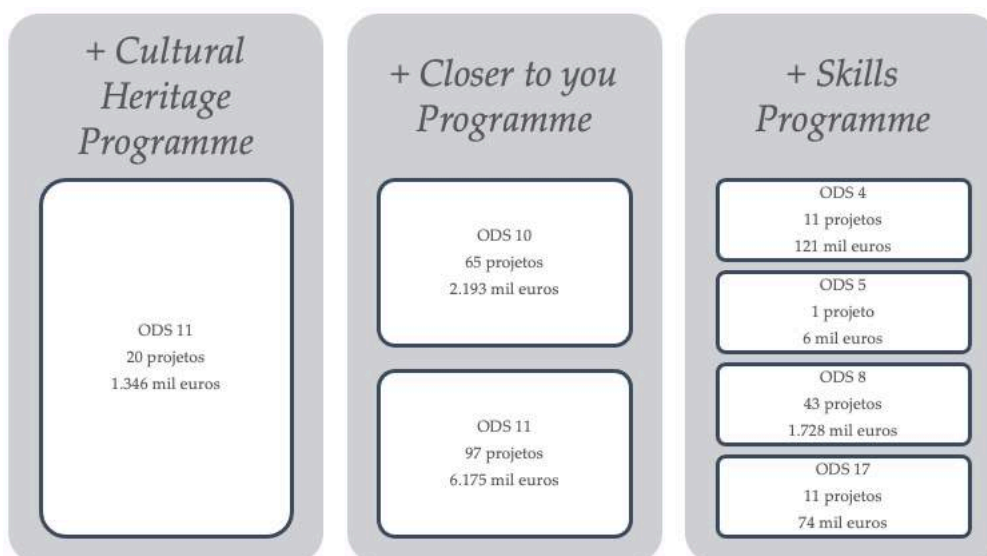


Figura 14 - Investimento monetário da EDP em "impacto social"

Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

### 3. Ações e indicadores operacionais definidos pelas empresas do PSI-20

De forma a verificar que instrumentos e medidas são adotados no contexto do PSI-20, desce-se a um nível operacional, fazendo uma análise da integração, ao nível operacional, da temática do impacto e respetivo estudo da medição utilizada. Assumir a medição nos relatórios é algo sério, visto que obrigará as empresas a agir e trabalhar para honrar o seu compromisso.

#### 3.1 Referências na orientação para um desenvolvimento sustentável

Como se pode observar no gráfico 10, existe uma clara implementação estratégica dos ODS (14) por um grande número das empresas em estudo. Alinhada aos dezassete objetivos, surge a iniciativa denominada de *UN Global Compact Principles* (12), dez princípios que refletem acerca dos Direitos Humanos, das Práticas Laborais, da Proteção Ambiental e do Combate à Corrupção, tendo como responsabilidade maior a consecução das metas propostas pelos ODS (UN Global Compact, sem data).

Ainda, emergem duas organizações que procuram reunir empresas sensibilizadas para que, cooperando, consigam acelerar mudanças estruturais necessárias para um futuro mais justo e positivo para todos. A sua missão baseia-se na prossecução de estratégias que promovam impactos positivos para os “*stakeholders*”, para a sociedade e para o ambiente. Desta forma, o BCSD Portugal (12) integra a rede global do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) (10), a maior organização internacional empresarial a atuar na área do desenvolvimento sustentável (*BCSD Portugal*, sem data; *WBCSD*, sem data).



Gráfico 10 - Referências orientação desenvolvimento sustentável no PSI-20

Fonte – Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

### 3.2 Metodologias para mensuração de “impacto”

Com a crescente procura pelo desenvolvimento sustentável, surgiu a necessidade de criar modelos, como se observa no gráfico 11, que as ajudassem a mensurar os impactos preconizados pelas suas atividades e operações. Nasceram novas iniciativas, que vieram revolucionar a realidade das empresas interessadas na criação de valor social e ambiental a par com o económico. No contexto do PSI-20, não há qualquer dúvida que as Normas GRI (*Global Reporting Initiative*), se mostram as mais populares por entre as empresas em estudo, sendo adotadas por quinze das dezanove da amostra (*GRI Standards*, sem data). Composto pelas melhores práticas globais para alcançar um relato público, transparente e honesto dos diferentes “impactos” económicos, ambientais e sociais, o modelo apoia a divulgação das contribuições positivas (ou negativas) das empresas.

O modelo seguinte, apenas adotado por duas empresas – EDP e a Jerónimo Martins – intitulado de *LBG - Measuring Community Investment (BASI) methodology* (2) consiste numa *framework* concisa e objetiva que, através da gestão e mensuração do valor investido pelas empresas nas comunidades de interesse, perceciona o investimento com “impacto” positivo (*Business for Societal Impact*, sem data; EDP, 2021; Jerónimo Martins, 2021).

Fazendo referência ao reconhecimento dado ao conceito de “impacto social” no capítulo da “Revisão de Literatura”, a EDP, mesmo sendo uma das empresas mais consistentes na abordagem ao tema, acaba por gerir o tópico de uma forma muito circunscrita a contribuições monetárias ou projetos de voluntariado, como se nota no gráfico 12, ao invés de discutir programas colaborativos que procurem resolver problemas sistémicos (Barker et al., 2021). Ainda, interessante de notar que, apesar do destaque no capítulo da “Revisão de Literatura” do *Impact Management Project* para medição de impacto, nenhuma empresa do PSI-20 o refere no tratamento do tópico (*Impact Management Project*, sem data).



Gráfico 11 - Metodologias para mensuração "impacto" no PSI-20

Fonte – Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

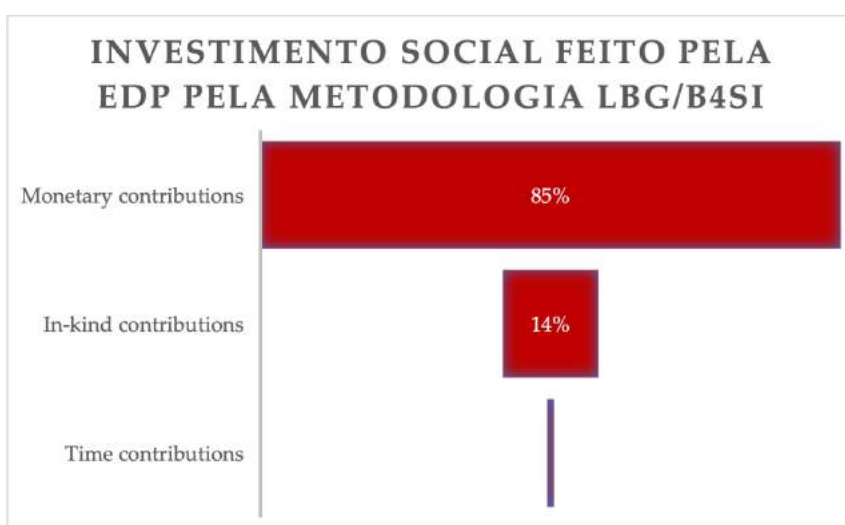


Gráfico 12 - Natureza investimento social pela EDP (LBG/B4SI)

Fonte – Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

### 3.3 Metodologias para relato de informação ambiental

Surgem dois modelos, presentes no gráfico 13, que suportam a transcrição do desempenho ambiental corporativo para informação consistente e clara o suficiente, para que qualquer potencial investidor e interessado possa tomar decisões conscientes, numa lógica de risco-oportunidade. Por um lado, a *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD), atua como uma estrutura de orientação, ajudando as empresas a divulgar riscos financeiros relacionados com o ambiente, de forma a circular no mercado informação mais honesta para os investidores, entidades bancárias, seguradoras e outros “*stakeholders*”. Em alguns países é uma ferramenta de uso obrigatório para organizações de dimensões maiores porém, em Portugal, tal não acontece, sendo que apenas sete empresas do PSI-20, reportam informação segundo estes standards (*Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*, sem data).

Por outro lado, a plataforma de divulgação do *Carbon Disclosure Project* (CDP) apresenta-se como um mecanismo de divulgação de informação de carácter ambiental, alinhado com as recomendações do TCFD. O CDP possui a maior base de dados ambiental internacional, sendo que as pontuações que atribui são amplamente utilizadas para direcionar decisões de investimento numa economia de baixo carbono e sustentável. Na figura 15, podem ser notadas as empresas do PSI-20 com classificação máxima de *Leadership A* no projeto CDP (*Carbon Disclosure Project*, sem data).

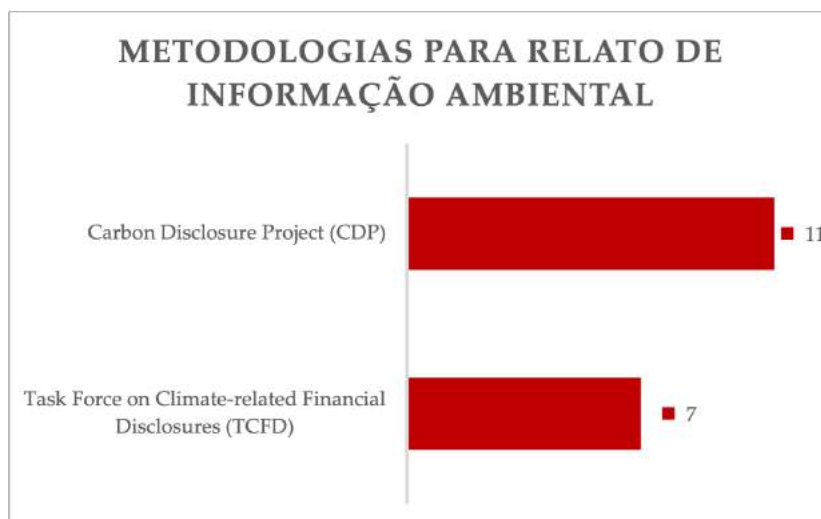


Gráfico 13 - Metodologias relato informação ambiental no PSI-20

Fonte – Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

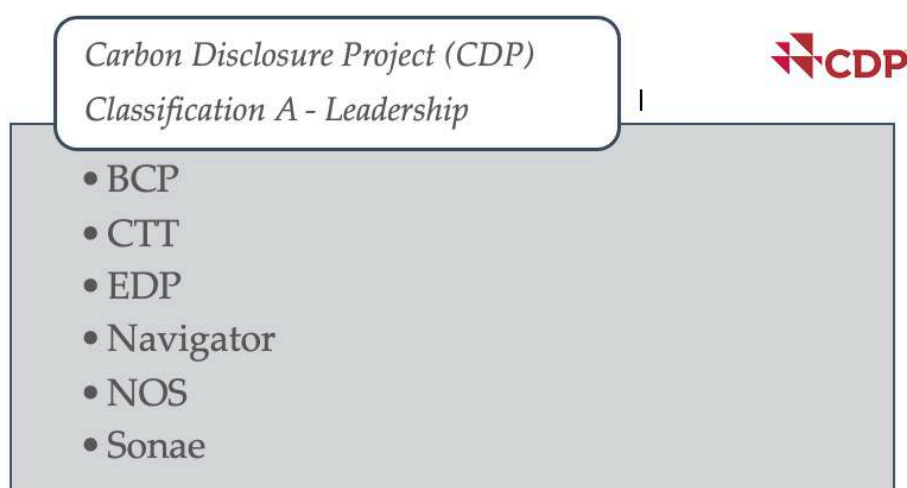


Figura 15 - Classificação A no projeto CDP no PSI-20

Fonte – Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

### 3.3.1 O exemplo particular das obrigações verdes

Foram, ainda, investigadas as preferências por obrigações verdes (*green bonds*), por parte das empresas em estudo, percebendo-se que apenas cinco das dezanove se focaram na procura por financiamentos de suporte a projetos de índole ambiental, refletindo a sua preocupação pelo desenvolvimento sustentável, promovendo tópicos como a eficiência energética, as energias renováveis ou estratégias de combate às alterações climáticas. A investigação

repartiu-se, assim, em dois pontos, percebendo, primeiramente, de que forma o financiamento de carácter “verde” se alinha com a estratégia corporativa da empresa e quais as características do financiamento, nomeadamente a quantia financiada (ver caracterização das obrigações verdes no Apêndice VII).

### 3.4 Metodologias de prestação de contas

Para terminar, refletindo acerca dos modelos de prestação de contas, representados no gráfico 14, desenhados a pensar em negócios que procuram melhorar o seu desempenho numa ótica de desenvolvimento sustentável, emergem duas *frameworks*.

Em primeiro lugar, o *AccountAbility Principles Standard* (AA1000AP), adotado pelo BCP, EDP, GALP e REN, baseia-se em quatro princípios (Inclusividade, Materialidade, Capacidade de Resposta e Impacto), sendo destinado a organizações que pensam desenvolver uma abordagem responsável e estratégica à “sustentabilidade”, ajudando-as a entender, a gerir e a melhorar o seu comportamento (AccountAbility, sem data; EDP, 2021; Galp, 2021; Millennium BCP, 2021; REN, 2021).

Em segundo lugar, o modelo de prestação de contas desenvolvido pelo *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), referido pelo BCP, EDP, GALP e SONAE, desenha um conjunto de padrões de sustentabilidade que podem ser aplicados a diferentes setores, tentando identificar, nas contas das empresas, questões ambientais, sociais e de governança (dimensões ESG) que possam vir a representar impactos materiais no desempenho financeiro delas (EDP, 2021; Galp, 2021; Millennium BCP, 2021; Sonae, 2021; Value Reporting Foundation, sem data).



Gráfico 14 - Metodologias prestação de contas no PSI-20

Fonte – Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

# Capítulo 4

## Conclusão

Ao longo da presente dissertação, procurou-se dar resposta à Questão de Investigação “Como encaram as empresas do PSI-20 o tema do seu impacto social?”.

Na verdade, estudar o contexto corporativo do PSI-20, com empresas de naturezas tão diversas, permitiu notar consciências e perceções de impacto muito diferentes e em distintas fases de desenvolvimento. As conclusões derivaram de uma análise ilustrativa e comparativa, tal como introduzido no capítulo da Metodologia, dos dezanove relatórios corporativos publicados, relativos a 2020. As conclusões acabaram por refletir três pontos chave – a comunicação, a integração estratégica e a integração operacional das palavras-chave selecionadas a partir da revisão de literatura despoletada pelo conceito de “impacto social”.

Por um lado, salientam-se as empresas que além de consistentes nos discursos sobre o tema, ainda demonstram solidez no alinhamento com a estratégia e na tradução em ações e operações – uma integração consequente do conceitos nas estratégias e operações, tal como relatados nos documentos institucionais operações (ver processos de integração completa nos Apêndices VIII e X).

Por outro lado, encontram-se as empresas inconsistentes no processo, as quais lidam com o tópico numa ótica de comunicação, não sendo evidente que haja uma passagem das palavras aos atos, isto é, que passem das palavras para a verdadeira integração na estratégia e, muito menos, nas operações (ver processos de integração superficial nos Apêndices IX e XI).

De forma a garantir a exequibilidade da tese no prazo disponível, impuseram-se escolhas, para que se produzisse uma investigação que fizesse jus à riqueza do tema do impacto social na realidade do PSI-20. Desta forma, privilegiou-se a abrangência e a comparação em alternativa ao foco mais aprofundado em apenas um conceito ou apenas uma empresa. Conseguiu-se, desta forma, um retrato amplo do impacto social e conceitos relacionados, na comunicação, estratégia e operações da totalidade das empresas do PSI-20. Assim, refletiu-se sobre como empresas com diferentes propósitos encaram o tema do seu impacto, baseando a investigação em citações dos dezanove relatórios que fundamentaram cada uma das três vertentes da análise.

Em suma, o conceito de “impacto” ganhou recentemente uma grande notoriedade, nomeadamente, em contextos de investimento de impacto mediado por práticas ESG. Visto que as empresas do PSI-20 não navegam, de momento, a mesma onda de popularização da palavra-chave fica uma dúvida no ar: será necessário que as empresas recorram a uma multiplicidade de conceitos para transmitirem a sua preocupação e procura pela criação de impactos positivos na comunidade e no ambiente? A resposta sugerida pelo estudo é que, apesar de algumas empresas não expressarem as suas intenções e propósitos sob o nome de “impacto social”, as suas ações mostram que existe cuidado e apreensão pelo tema. Assim, é possível que haja uma proliferação exagerada de conceitos no tema em discussão, a qual acaba por desviar as atenções do que realmente importa – que as empresas captem a essência do desenvolvimento sustentável.

# Bibliografia

- AccountAbility. (sem data). *AA1000 AccountAbility Principles*. Obtido 25 de Janeiro de 2022, de <https://www.accountability.org/standards/aa1000-accountability-principles/>
- Altri. (2021). *Relatório de Sustentabilidade*. <https://altri.pt/pt/investidores/relatorios-e-apresentacoes>
- Anderson, P. J. J., Blatt, R., Christianson, M. K., Grant, A. M., Marquis, C., Neuman, E. J., & Sutcliffe, K. M. (2006). Management Inquiry in Organizational Research. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 105–107. <https://doi.org/10.1177/1056492605280231>
- Barker, N., Ely, D., Galvin, N., Shapiro, A., & Watts, A. (2021). *Enacting Systems Change: Precompetitive Collaboration to Address Persistent Global Problems*.
- BCSD Portugal. (sem data). Obtido 25 de Janeiro de 2022, de <https://bcsdportugal.org>
- Business for Societal Impact. (sem data). Obtido 25 de Janeiro de 2022, de <https://b4si.net>
- Carbon Disclosure Project. (sem data). Obtido 25 de Janeiro de 2022, de <https://www.cdp.net/en/>
- Comission of the European Communities. (2001). *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>
- Corticeira Amorim. (2020). *FRAMEWORK - GREEN BOND € 40,000,000*. [https://www.amorim.com/xms/files/v1/Investidores/7\\_Comunicados/Corticeira\\_Amorim\\_Green\\_Bond\\_40\\_M\\_2020-25\\_Framework\\_-\\_26-11-2020.pdf](https://www.amorim.com/xms/files/v1/Investidores/7_Comunicados/Corticeira_Amorim_Green_Bond_40_M_2020-25_Framework_-_26-11-2020.pdf)
- Corticeira Amorim. (2021). *Relatório Anual Consolidado 2020*. [https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/Relatorio\\_Anual/Amorim](https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/Relatorio_Anual/Amorim)

\_Relatorio\_Consolidado2020.pdf

CTT. (2021). *Relatório Integrado 2020*.

EDP. (2021). *Sustainability Report 2020*.

[https://www.edp.com/sites/default/files/2021-04/Relatório de Sustentabilidade EDP 2020\\_0.pdf](https://www.edp.com/sites/default/files/2021-04/Relatório de Sustentabilidade EDP 2020_0.pdf)

EDP Renováveis. (2021). *EDPR Annual Report 2020*.

<https://www.edpr.com/en/investors/investors-information/reports-and-results>

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.

<https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Limited.

<https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf>

European Commission. (sem data). *Social Innovation*. Obtido 25 de Novembro de 2021, de

[https://ec.europa.eu/growth/industry/strategy/innovation/social\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/strategy/innovation/social_en)

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.

[https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=NpmA\\_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Freeman,+R.+E.+\(1984\).+Strategic+management:+a+stakeholder+approach&ots=61fmL6O5RN&sig=cMRL6BjyqI2op1Lg1STFcG3D3Ic&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Freeman,+R.+E.+(1984).+Strategic+management:+a+stakeholder+approach&ots=61fmL6O5RN&sig=cMRL6BjyqI2op1Lg1STFcG3D3Ic&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine - The Social Responsibility Of Business

Is to Increase Its Profits. *The New York Times*.

<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

Galp. (2021). *Relatório Integrado de Gestão 2020*.

- <https://rc2020.galp.com/pt/index.html>
- Grant, R. M. (2009). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *Knowledge and Strategy*, 3–24. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7088-3.50004-8>
- GreenVolt. (2021). *Relatório e Contas Consolidado GreenVolt 2020 - 2019 - 2018*. [https://www.greenvolt.pt/fileManager/comunicados/pdf\\_pt\\_29.pdf](https://www.greenvolt.pt/fileManager/comunicados/pdf_pt_29.pdf)
- GRI Standards. (sem data). Obtido 25 de Janeiro de 2022, de <https://www.globalreporting.org>
- Ibersol. (2021). *Annual Report 2020*. <http://www.ibersol.pt/investidores/relatorio-contas/2020/ibersol-rc2020-en/index.html>
- Impact Management Project. (sem data). Obtido 10 de Outubro de 2021, de <https://impactmanagementproject.com>
- Jerónimo Martins. (2021). *Annual Report*. <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Investor/Reports/AnnualReportJM2020.pdf>
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Marschan-Piekkari, R., & Welch, C. (2004). Qualitative Research Methods in International Business: The State of the Art. Em *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business* (pp. 5–24). <https://doi.org/10.4337/9781781954331.00013>
- Millennium BCP. (2021). *Sustainability Report 2020*. [https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/sustentabilidade/Documents/Relatorios\\_anuais/BCP\\_Relatorio\\_Sustentabilidade\\_2020.pdf](https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/sustentabilidade/Documents/Relatorios_anuais/BCP_Relatorio_Sustentabilidade_2020.pdf)
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mizik, N., & Jacobson, R. (2003). Trading Off Between Value Creation and Value

- Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis. *Journal of Marketing*, 67(January), 63–76.
- Mota-Engil. (2021). *Sustainability Report 2020*.
- NOS. (2021). *Relatório & Contas 2020*.  
[https://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes\\_Financeiros/RC\\_NOS\\_2020\\_PT.pdf](https://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes_Financeiros/RC_NOS_2020_PT.pdf)
- Novabase. (2021). *Relatório e Contas 2020*.  
<https://content.novabase.com/storage/uploads/r-e-l-a-t-o-r-i-o-2020-2.pdf>
- Pharol. (2021). *Relatório e Contas Consolidadas 2020*.  
[https://conteudos.pharol.pt/Documents/PT/Relatorios/2021/RContasCons\\_2020\\_pt.pdf](https://conteudos.pharol.pt/Documents/PT/Relatorios/2021/RContasCons_2020_pt.pdf)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 327–350. <https://doi.org/10.32591/coas.ojss.0201.04037b>
- Portugal Inovação Social. (sem data). Obtido 25 de Novembro de 2021, de <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/en/about-us/social-innovation/>
- Prahalad, C. K., & L.Hart, S. (2009). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Neuroscience Research*, reprint nu(26), 32–34.  
<http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsidt=23312840>
- Ramada Investimentos e Indústria. (2021). *Relatório e Contas 2020*.  
<http://www.ramadainvestimentos.pt/pt/comunicados/2021/ramada-investimentos-e-industria-sa-informa-sobre-relatorio-e-contas-consolidado-e-individual-do-exercicio-de-2020-aprovado-na-aga-de-30-de-abril-de-2021.html>
- REN. (2021). *Relatório & Contas 2020*. [https://www.ren.pt/files/2021-04/2021-04-27112258\\_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0\\$c021e4a7-cd34-4540-8dc0-61aff419af11\\$1b092c7f-55ce-4469-aea7-b08ff1b8717c\\$pt\\_pt\\_file\\$pt\\$1.pdf](https://www.ren.pt/files/2021-04/2021-04-27112258_4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0$c021e4a7-cd34-4540-8dc0-61aff419af11$1b092c7f-55ce-4469-aea7-b08ff1b8717c$pt_pt_file$pt$1.pdf)
- Santos, F. M. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of*

- Business Ethics*, 111(3), 335–351. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1413-4>
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship : Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 241–246. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.006>
- Semapa. (2021). *Annual Report 2020*. <https://doi.org/10.3934/math.2021814>
- Sonae. (2021). *Relatório e Contas 2020*. [https://www.sonae.pt/fotos/dados\\_fin/rc2020pt\\_740705753608c4f98c0794.pdf](https://www.sonae.pt/fotos/dados_fin/rc2020pt_740705753608c4f98c0794.pdf)
- Stephan, U., Patterson, M., Kelly, C., & Mair, J. (2016). Organizations Driving Positive Social Change: A Review and an Integrative Framework of Change Processes. *Journal of Management*, 42(5), 1252–1253. <https://doi.org/10.1177/0149206316633268>
- Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. (sem data). Obtido 25 de Janeiro de 2022, de <https://www.fsb-tcdf.org>
- The Navigator Company. (2021). *Relatório de Sustentabilidade '20*. <http://www.thenavigatorcompany.com/external/agenda2030/docs/navigator-relatorio-de-sustentabilidade-2020.pdf>
- UN Global Compact. (sem data). *The Ten Principles of the UN Global Compact*. Obtido 25 de Janeiro de 2022, de <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- UN Global Compact, Federal Department of Foreign Affairs Switzerland, & International Finance Corporation. (2005). *Investing for Long-Term Value - Integrating Environmental, Social and Governance value drivers in asset management and financial research*. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9d9bb80d-625d-49d5-baad-8e46a0445b12/WhoCaresWins\\_2005ConferenceReport.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jkD172p](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9d9bb80d-625d-49d5-baad-8e46a0445b12/WhoCaresWins_2005ConferenceReport.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jkD172p)
- United Nations. (1987). *Report of the World Commission on Environment and*

*Development: Our Common Future.*

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

United Nations. (2000). *United Nations Millennium Declaration*. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N00/559/51/PDF/N0055951.pdf?OpenElement>

United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement>

Value Reporting Foundation. (sem data). *SASB Standards*. Obtido 25 de Janeiro de 2022, de <https://www.sasb.org>

WBCSD. (sem data). Obtido 25 de Janeiro de 2022, de <https://www.wbcsd.org>

# Apêndices

## Apêndice I. Contagem das palavras-chave nos relatórios do PSI-20

Tal como descrito no capítulo da Metodologia, a primeira etapa da investigação consistiu em proceder ao levantamento do total de referências às diferentes palavras-chave, definidas no capítulo da Revisão de Literatura, por entre os dezanove relatórios do PSI-20, referentes ao ano de 2020. Desta forma, na figura 16, encontram-se as contagens a que se chegou. Visualmente, para uma dada empresa, as células sombreadas a preto representam a ausência da palavra-chave no relatório; as células a verde expõem as duas palavras-chave mais mencionadas ao longo do discurso feito nos relatórios corporativos; por último, as células a azul marcam as referências à palavra-chave presente na questão de investigação – “Impacto Social”.

Referente aos Relatórios 2020	Impacto (ambiental, nas comunidades,...)	Impacto Social	ODS	Stakeholders	Sustentabilidade	Responsabilidade Social	ESG	Mercados BoP	Empreendedorismo Social	Inovação Social	Valor Partilhado	Colaboração Pré-Competitiva
1. ALTRI	39		30	64	86	6	8					
2. BCP	19		19	25	98	28	20		3			
3. CORTICEIRA AMORIM	39		10	36	100	12	9					
4. CTT		4	13	26	42	4	4					
5. EDP		8	56	68	134	7	55		3		2	
6. EDP RENOVÁVEIS	20		6	68	64	5	5				1	
7. GALP ENERGIA	11		17	13	28	2	4		1	1		
8. GREENVOLT							1					
9. IBERSOL	7			7	15	8					2	
10. JERÓNIMO MARTINS		11	5	35	45	12	20		1		1	
11. MOTA-ENGIL		5	25	41	70	12			1	1		
12. NAVIGATOR	28		27	81	97	6	6					
13. NOS		5	8	78	116	9	30		1			
14. NOVABASE	5			20		1						
15. PHAROL				3	1	2						
16. RAMADA	5			11	8	3						
17. REN	3		6	23	64	13						
18. SEMAPA		3	8	20	81	21	9					
19. SONAE	20		4	37	38	4	15				1	

Figura 16 - Contagem das palavras-chave nos relatórios do PSI-20

Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

## Apêndice II. Ficha de trabalho da NOS

Tal como descrito no capítulo da Metodologia, com as contagens feitas e, conseqüentemente, com as duas palavras-chave mais referidas por cada empresa descobertas, foi feito um levantamento de citações dos relatórios, de forma a ilustrar cada um dos conceitos. Tendo como objetivo organizar a pesquisa para cada uma das dezanove empresas, foram feitas fichas de trabalho, semelhantes à da NOS – uma das empresas líderes nas referências, apresentando uma ficha de trabalho exímia e, assim, exemplar – representada na figura 17. As fichas acabaram por reunir as definições dadas, pelas empresas, para explicar os conceitos, bem como as citações que ajudaram a entender de que forma os mesmos são integrados na estratégia corporativa. Para todas as empresas foram ainda recolhidas evidências da criação de impacto social positivo (na ausência, de impacto positivo) nos relatórios corporativos. De notar que, os quadros sombreados a amarelo e a verde, foram criados em todas as fichas de trabalho, representando observações que, após a análise de cada um dos relatórios sobressaíram, tendo sido interessantes para a compreensão do papel desempenhado pela empresa no tópico do impacto e posterior construção do capítulo da “Análise e Discussão de Resultados”.

<p><b>NOS</b></p> <p>1.a. Como empresa define Sustentabilidade?</p> <p>1.b. Como empresa define Stakeholders?</p> <p>2.a. Como integram o conceito Sustentabilidade na estratégia?</p> <p>2.b. Como integram o conceito Stakeholders na estratégia?</p>	<p>"Na NOS adotamos uma abordagem sistemática à sustentabilidade encamando as dimensões ética, social e ambiental como fatores estratégicos e indissociáveis do desenvolvimento da organização e do negócio."</p> <p><b>Eixos estratégicos de sustentabilidade 2018-2020</b></p> <p><b>1. ATUAR DE FORMA ÉTICA E RESPONSÁVEL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Com os nossos colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros de negócio. Assumimos que os princípios e regras par nós, éticas, e que orientam o nosso comportamento, são aplicadas e cumpridas.</li> </ul> <p><b>2. ASSEGURAR O SERVIÇO DE UTILIDADE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Colocando os nossos clientes no centro, procurando ir ao encontro das suas necessidades, melhorando a sua experiência e oferecendo soluções inovadoras. Assim e por isso garantimos um ritmo sustentado de captação e renovação. Os clientes são o base do nosso modelo de negócio.</li> </ul> <p><b>3. VALORIZAR O CAPITAL HUMANO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Privilegiando o desenvolvimento, a saúde e o bem-estar dos nossos colaboradores, num ambiente de trabalho sustentável e seguro. Criando oportunidades de crescimento que temos para oferecer. O valor mais importante e diferenciador da NOS são as pessoas.</li> </ul> <p><b>4. PRESERVAR O AMBIENTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalhando cada vez mais eficientemente em matéria de energia, mobilidade, emissões e resíduos, desde a produção e instalação de equipamentos pelos nossos fornecedores, passando pela operação própria, até à utilização dos nossos produtos e serviços por parte dos nossos clientes. Assim, promovendo o desenvolvimento sustentável e o impacto ambiental e o dos outros.</li> </ul> <p><b>5. FORTALECER AS INOVAÇÕES SUSTENTÁVEIS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ativando o desenvolvimento de novas soluções, que criam benefícios económicos, ambientais e sociais. Acreditamos no poder e na força da inovação para promover o empreendedorismo, a criatividade e a criação de valor. Hoje está no nosso ADN.</li> </ul>	<p>Relatório muito completo, super explicativo das diferentes áreas de negócio e respetivas associações às palavras-chave mais referidas (Sustentabilidade e Stakeholders).</p> <p>Definições dadas dos conceitos bastante pertinentes e claras.</p> <p>Muito envolvimento em projetos no tópico da sustentabilidade. Claro plano de ação com linhas estratégicas divididas por naturezas dos ODS.</p> <p>Impacto social exemplificado com projeto muito específico com influencia na comunidade.</p>	<p>Principais grupos de stakeholders e mecanismos de comunicação, interação e recolha de feedback</p> <p>"Adicionalmente destacamos a manutenção do programa baseado no fornecimento e na oferta, para organizações do terceiro setor e seus públicos, de serviços de comunicações e televisão do portefólio NOS Comunicações e em particular a renovação do acordo com a União das Misericórdias Portuguesas (UMP), celebrado em 2018, que visa a criação de um conjunto de benefícios no âmbito das comunicações eletrónicas e serviços conexos para as Santas Casas de Misericórdia em Portugal, bem como a implementação de projetos e soluções tecnológicas inovadoras com impacto social, principalmente dirigidas ao apoio domiciliário sénior."</p> <p><b>Impacto social</b></p>
---	--	---	--

Figura 17 - Ficha de trabalho da NOS

Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

## Apêndice III. Ficha de trabalho da Pharol

Segue-se novo exemplo de uma ficha de trabalho, porém, esta representa um dos casos mais difíceis do contexto do PSI-20. Fazendo uma comparação direta entre a ficha de trabalho da NOS (figura 17) – Apêndice II – e a ficha de trabalho da Pharol (figura 18), não resta qualquer dúvida – a consistência e o detalhe apresentados pela NOS ecoam face à leveza demonstrada pela Pharol no tratamento do tópico em estudo. A ficha de trabalho mostra a superficialidade com que a empresa lida com o tema, acabando por revelar poucas referências, e sem grande conteúdo, ao tópico. Na verdade, conclui-se que estamos perante uma empresa que publica um relatório de carácter financeiro, sem qualquer dúvida, com pouco (ou nenhum) desenvolvimento dos temas não-financeiros.

<p><b>Pharol</b></p> <p>1.a. Como empresa define Stakeholders?</p> <p>2.a. Como integram o conceito Stakeholders na estratégia?</p>	<p>"(...) reflete as diversas interações com credores, potenciais investidores e outros stakeholders (...)."</p> <p>" A sociedade deve instituir mecanismos que assegurem, de forma adequada e rigorosa, a atempada divulgação de informação aos seus órgãos sociais, aos acionistas, aos investidores e demais stakeholders, aos analistas financeiros e ao mercado em geral."</p>	<p>"A informação privilegiada é divulgada em relação a sua atividade ou aos valores mobiliários por si emitidos de forma imediata e pública, podendo os acionistas e demais stakeholders aceder à mesma através do sítio da internet da sociedade."</p>
<p>Relatório de índole muito financeira, sem qualquer reflexão acerca do tópico de sustentabilidade. Visão muito limitada da definição de stakeholders, não havendo sequer algo palpável no documento que nos explique como incluem os stakeholders na estratégia corporativa.</p>	<p>"Governo das Sociedades, Responsabilidade Social e Ética" única menção a responsabilidade social.</p> <p>No próprio capítulo dedicado aos principais eventos do ano de 2020, apenas destacam compras e vendas de ações, acordos de exclusividade, protocolos, divulgação de resultados, assembleias gerais (natureza financeira).</p>	

Figura 18 - Ficha de trabalho da Pharol

Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

## Apêndice IV. Indicadores e instrumentos adotados no PSI-20

Com as fichas de trabalho terminadas para as dezanove empresas em estudo, teve início a etapa seguinte da análise – proceder ao levantamento dos indicadores, instrumentos e modelos de mensuração e orientação adotados pelas empresas do PSI-20, tal como desenvolvido no capítulo da Metodologia. Na figura 19, apenas estão representadas seis empresas, sendo elas exemplos ilustrativos dos comportamentos tão dispares que se observam por entre as empresas do PSI-20, no que toca à integração do tópico do impacto nas operações. As empresas sombreadas a laranja *versus* as empresas sombreadas a cinza. Dado que os indicadores e instrumentos se encontram definidos no topo das colunas, enquanto as empresas sombreadas a laranja – Altri, EDP e NOS –, adotam nas suas operações grande parte dos modelos de mensuração e orientação presentes nas colunas, as empresas sombreadas a cinza – Greenvolt, Pharol e Ramada –, não adotam quase nenhum, seguindo a análise dos relatórios. Visualmente, as células sombreadas a preto, para uma dada empresa representada na linha em análise, representam a ausência de referência à utilização do modelo presente na coluna; as células sombreadas verde representam os modelos adotados e referidos no discurso das empresas.



## Apêndice V. Líderes na referência a “impacto” – Altri e GALP

Apesar da complexidade do tema, as duas empresas, presentes na figura 20, além de líderes na referência ao conceito, mostram ainda muitas evidências da criação de impactos positivos no âmbito dos seus negócios. Tal como foi mencionado ao longo da dissertação, existe muita dificuldade em definir o conceito “impacto”. Porém, no que toca ao processo de integração do conceito na estratégia e nas operações, no caso específico destas duas empresas, foi bastante fácil aceder à informação, dada a objetividade e cuidado com que o tópico é gerido no relatório, sendo este uma ilustração da realidade que se vive nas empresas no dia-a-dia corporativo. De notar, por exemplo, a GALP apresenta a informação muito sintetizada, referindo três grandes pilares de ação, dentro dos quais se entende quais os impactos positivos que a empresa alcançou.

Integração de impacto na estratégia		Integração de impacto nas operações	
<p>"A Altri, consciente que este é um desafio atual e com impactos significativos no futuro e no desenvolvimento sustentável, investe de forma crescente em estratégias, processos e iniciativas que visam a eficiência e o combate às alterações climáticas, assim como a gestão eficaz dos processos relativamente ao seu potencial impacto no ambiente e também na sociedade."</p>			
<p><b>Impactos positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiência energética.</li> <li>• Diminuição da fatura energética nacional.</li> <li>• Criação de emprego e crescimento da economia.</li> <li>• Redução do risco de incêndio florestal / Gestão Sustentável da Floresta.</li> <li>• Aumento da economia circular.</li> </ul>		<p><b>Emergências Sociais</b></p> <p>Apoiar as comunidades em situações inesperadas, através de ajuda humanitária, em cooperação e parceria</p>	
<p><b>Energia sustentável e proteção da biodiversidade</b></p> <p>Promover a prosperidade da comunidade através da energia e contribuir para a preservação e valorização dos recursos naturais do planeta</p>		<p><b>Educação e conhecimento</b></p> <p>Promover o acesso à educação inclusiva e de qualidade, o empreendedorismo e a inovação social</p>	
<p><b>TERRA DA ESPERANÇA, ENERGIZA, FUMUKABA</b></p> <p><b>Impacto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 500.000 árvores plantadas</li> <li>• 42,5 tbon CO<sub>2</sub> sequestrados nos próximos 30 anos</li> <li>• Cerca de 6.000 moçambicanos com acesso a fontes de energia renovável</li> <li>• 100.000 hectares de desflorestação evitados nos próximos 30 anos</li> </ul>		<p><b>EDUCAR PARA O FUTURO (Moçambique e São Tomé e Príncipe)</b></p> <p><b>Impacto em 2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 141.000 pessoas apoiadas</li> <li>• 276 bolsas sociais atribuídas</li> </ul> <p><b>Impacto em 2025</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 11.261 pessoas apoiadas</li> <li>• 700 bolsas sociais atribuídas</li> <li>• 10.277 beneficiários indiretos</li> </ul> <p><b>PROMOVER O CONSUMO SUSTENTÁVEL   Futura UP</b></p> <p><b>Impacto em 2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• + 1.001 escolas   + 26.121 alunos   + 1.447 professores   + 210 aulas de energia</li> </ul> <p><b>Impacto até 2025</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• + 2.643 escolas   + 75.541 alunos   + 240 aulas de energia</li> </ul>	
<p><b>Altri</b></p>		<p><b>GALP</b></p>	

Subscrevem, de forma a mensurar a criação de impactos positivos:  
1. GRI (Global Reporting Initiative)

Figura 20 - Líderes na referência a “impacto” – Altri e GALP  
Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

## Apêndice VI. Líderes na referência a “impacto social” – J. Martins e EDP

Apesar da complexidade do tema, as duas empresas, presentes na figura 21, além de líderes na referência ao conceito, mostram ainda muitas evidências da criação de impactos sociais positivos no âmbito dos seus negócios. Tal como foi mencionado ao longo da dissertação, existe muita dificuldade em definir o conceito “impacto social”. Porém, no que toca ao processo de integração do conceito na estratégia e nas operações, no caso específico destas duas empresas, foi bastante fácil aceder à informação, dada a objetividade e cuidado com que o tópico é gerido no relatório. Além disso, importante de assinalar que ambas as empresas prezam pelo detalhe, sendo muito pormenorizadas na descrição do modelo de mensuração de impacto por elas escolhido, LBG/B4SI. Desta forma, qualquer pessoa consegue decifrar e compreender como as duas impactam positivamente a sociedade através dos seus negócios.

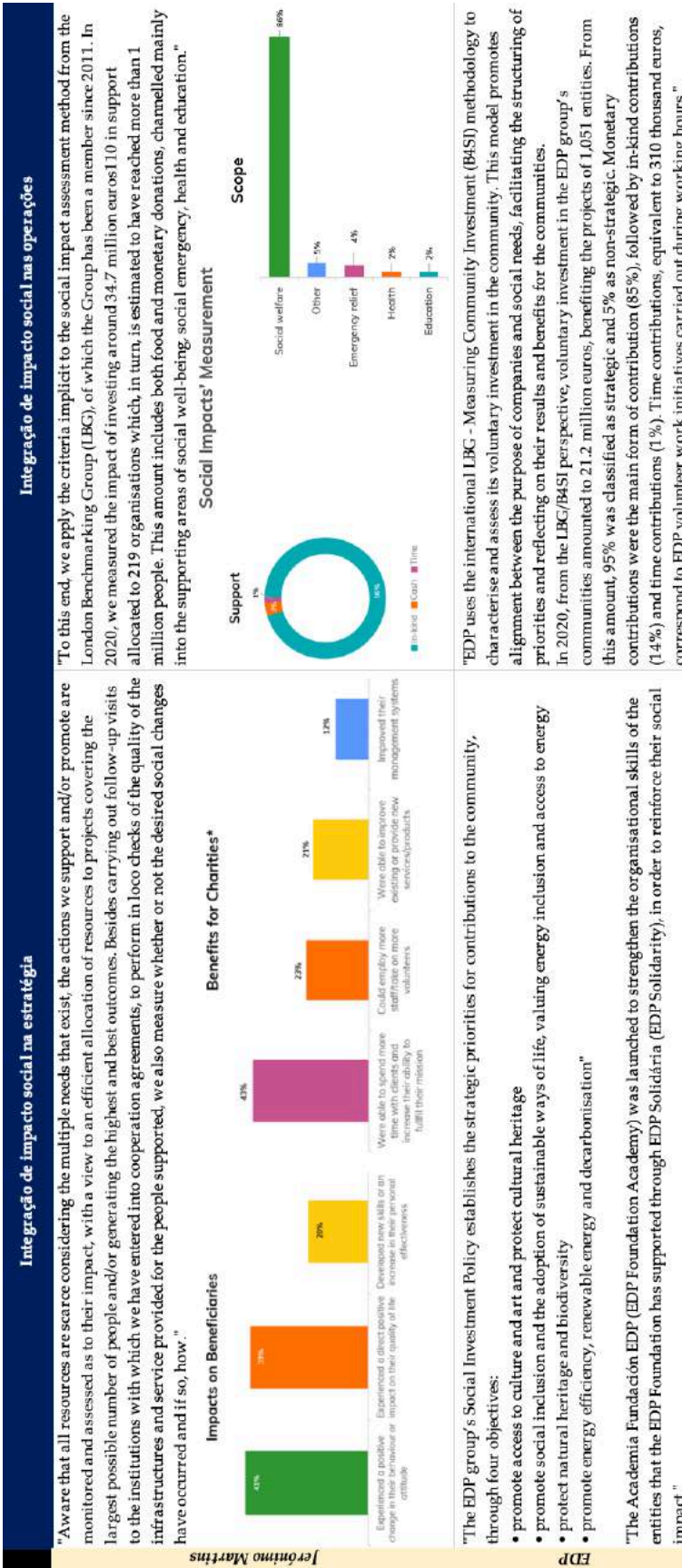


Figura 21 - Líderes na referência a “impacto social” – J. Martins e EDP

Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

## Apêndice VII. As obrigações verdes no PSI-20

A justificação por detrás da escolha de financiamentos desta natureza revela-se bastante idêntica nas cinco empresas, isto é, todas defendem que a sua estratégia corporativa se encontra bastante alinhada com questões de índole sustentável e, por isso, existe uma clara evolução para um futuro que inclui emissão de obrigações verdes, tal como se observa na figura 22. A Altri fala de uma dedicação ao desenvolvimento sustentável, reforçado com a inclusão do financiamento verde; a Corticeira Amorim assume-se como claramente comprometida com princípios e práticas ESG e que, guiada por eles, decidiu fazer sua primeira emissão de obrigações verdes; a EDP refere que o financiamento sustentável veio alinhar a sua política financeira com a sua estratégia sustentável; a NOS elege vincular o custo do seu financiamento ao seu desempenho ao nível da sustentabilidade; por último, a SONAE refere a melhoria do acesso a capital ancorado em estratégias sustentáveis sólidas (Altri, 2021; Corticeira Amorim, 2020, 2021; EDP, 2021; NOS, 2021; Sonae, 2021). Além da justificação pela preferência por obrigações verdes, foram investigadas ainda, tal como se observa na ficha apresentada, as quantias financiadas pelas empresas e, se disponível, as condições do empréstimo.

Referente aos Relatórios 2020	Como se alinha com estratégia corporativa?	Quantia financiada	Princípios e condições
1. Altri	"A dedicação da Altri com o desenvolvimento sustentável é reforçada com a inclusão do financiamento sustentável na sua visão a longo prazo."	"Para financiar os seus investimentos, foi desenvolvido o SBM Green Bond Framework, que serviu de base à emissão do seu SBM 2019-2029 Green Bond ("empréstimo obrigacionista verde"), por subscrição particular, no montante de Euro 50.000.000 (cinquenta milhões de euros), com a taxa de cupão de 1,90%."	"A Emissão alinha-se com as condições estabelecidas pelos Princípios de Obrigações Verdes ("Green Bond Principles") publicados pela International Capital Market Association, tendo obtido uma Second Party Opinion ("SPO") positiva da empresa de ratings ESG e de research independente especializada Sustainalytics."
3. Corticeira Amorim	"Corticeira Amorim is deeply engaged in developing its activity by applying Environmental, Social and Governance (ESG) principles and best practices. Guided by these principles, it has decided to make its first issue of Green Bonds."	"In accordance with this Framework, proceeds will be used solely to refinance (going back up to three and a half years) projects defined under the Eligible Categories presented below to total amount of 44,673 thousand euros."	
5. EDP	"EDP's strategy has long been focused on sustainability and the company's issuing of green bonds has promoted a greater alignment of financial policy with our sustainability strategy, increasing market awareness. It also allows diversifying and broadening of the investor base, allowing access to investors that are more focused on sustainability issues."	"EDP issued its first green bond in October 2018, in the amount of 600 million euros, and in January 2019 it issued its first green hybrid bond, in the amount of 1 billion euros. These issues were the first green bonds of senior and subordinated debt by a Portuguese issuer, so in 2019 EDP received the Green Bond Pioneer award - recognition of the Climate Bond Initiative (CBI) - for being the first Portuguese company to issue green bonds. More recently, in September 2020, EDP issued the first US dollar-denominated green bond amounting to 850 million US dollars."	"EDP's green bond issuances are supported in its Green Bond Framework. This document presents the set of principles that support the process of issuing this type of bond and that follow the international standard of Green Bond Principles (GBP), voluntary principles developed by the International Capital Market Association (ICMA). The paper was reviewed by Sustainalytics, which issued a favourable external opinion on the GBP framework and mentioned that EDP's Green Bond Framework "is credible, impactful and aligned with the four components of the Green Bond Principles 2018"."
13. NOS	"Com esta operação, a NOS liga de forma tangível uma parte do seu custo de financiamento ao seu desempenho ao nível da sustentabilidade, reforçando e demonstrando a sua relevância estratégica e o compromisso, a todos os níveis da Organização, em atingir metas best in class em indicadores ESG (Environmental, Social and Governance)."	"Adicionalmente, em dezembro, a NOS efetuou a primeira emissão de uma linha de financiamento sustentável de um operador de telecomunicações em Portugal. A linha de papel comercial foi contratada junto do BBVA, num montante de 100 milhões de euros e com maturidade em 2026."	"Os termos acordados incluem uma componente relativa ao desempenho e classificação ESG da NOS, avaliada pela VigeoEiris. Esta pontuação classifica a NOS como a quinta melhor empresa de telecomunicações na Europa, entre 41 empresas do setor de Telecomunicações avaliadas. Com uma pontuação de 60 em 100, a NOS obteve um nível de desempenho ESG Advanced, de acordo com a avaliação da VigeoEiris."
19. SONAE	"A pandemia fortaleceu o foco nas questões de sustentabilidade, melhorando o acesso a capital por parte de empresas e investimentos ancorados em estratégias sustentáveis sólidas, testadas e de longo prazo. Os próximos anos serão marcados por uma aceleração contínua desta tendência e redefinirão a avaliação de investimentos. Acreditamos que a Sonae estará na vanguarda deste movimento e que estamos bem posicionados para beneficiar destes fluxos de capital."	"Durante 2020, a Sonae refinanciou mais de 750 milhões de euros e executou os seus primeiros empréstimos associados a objetivos ESG no valor de 170 milhões de euros e um green loan (financiamento para projetos ambientais) de 55 milhões de euros."	

Figura 22 - Obrigações verdes no PSI-20

Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

## Apêndice VIII. “Sustentabilidade” – EDP, C. Amorim e NOS

Além de líderes na referência ao conceito “sustentabilidade” por entre as dezanove empresas do PSI-20, as três, retratadas na figura 23, são exemplo da consistência mencionada no capítulo da “Análise e Discussão de Resultados” – além da comunicação exímia do conceito, integram ainda o conceito com clareza na estratégia e, por último, nas operações através de diferentes modelos de orientação e instrumentos. A ficha de trabalho apresenta nas colunas as questões-chave da análise – “Como definem o conceito?”, “Como integram o conceito na estratégia?” e “Como integram o conceito nas operações?” –, sendo que, as células foram preenchidas com excertos relevantes dos relatórios, para que fosse possível comparar o trabalho feito por cada uma delas face às restantes. Note-se, por exemplo, que refletindo acerca da integração de “sustentabilidade” nas operações, a Corticeira Amorim, apesar de apresentar muito cuidado e sensibilidade ao tema, acaba por não subscrever, ao contrário das restantes, a Carta de Princípios do BCSD Portugal (nem da WBCSD).

Como é definido a sustentabilidade?	Como integram a sustentabilidade na estratégia?	Como integram a sustentabilidade nas operações?
<p>"The EDP group recognises the importance of sustainability in its value chain, integrating ESG (Environmental, Social and Governance) risks and opportunities into its business strategy, particularly those that will be created by the energy transition."</p> <p>EDP</p>	<p>"Main sustainability issues addressed, in 2020:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. EDP's strategy</li> <li>2. Decarbonisation</li> <li>3. Decentralisation</li> <li>4. Digitization</li> <li>5. ESG factors</li> <li>6. Electric mobility</li> <li>7. Hydrogen"</li> <p>"1. material issues, in particular climate change 2. regular quarterly updates on the implementation of Climate related policies, actions and targets. Of note are the strategic KPIs relating to CO2/kWh performance overall and per business unit; performance of energy savings associated with sales of energy services launched and implemented by business units 3. presentation and updating of the risks and opportunities emerging with the climate and contextualised within the TCFD recommendations, aimed at improving its management process and business continuity, and enabling business units with climate change adaptation plans 4. contributions to the analysis of investments and deviations in electricity generation due to low hydric levels, with an impact on business plans and annual budgets. Among some of the factors that stand out are changes in CO2 prices 5. proposals for new climate policies, actions and targets, aligned with EDP's corporate sustainability strategy."</p> </ol>	<p>Subscrivem, na procura por um desenvolvimento sustentável:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ODS</li> <li>2. UN Global Compact Principles</li> <li>3. WBCSD</li> <li>4. BCSID</li> </ol>
<p>"A sustentabilidade e responsabilidade social empresarial; crescer sustentavelmente, com geração de valor persistente a longo prazo, realizando um trabalho com elevados padrões de segurança e qualidade, garantindo a sua sustentabilidade económica, ambiental e social"</p> <p>Corticeira Amorim</p>	<p>"A sustentabilidade e a inovação são pilares intrínsecos da cultura e estratégia da Corticeira Amorim. Tanto a visão (crescer garantindo a promoção da equidade social e salvaguarda ambiental) como a missão (aumentar valor à cortiça, de forma competitiva, diferenciada e inovadora, em perfeita harmonia com a Natureza) consideram o capital natural. O objetivo é simples: combinar tecnologias inovadoras com um material natural e promover um equilíbrio sustentável entre os dois, oferecendo valor acrescentado para todos os stakeholders."</p>	<p>Subscrivem, na procura por um desenvolvimento sustentável:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ODS</li> <li>2. BCSID</li> </ol>
<p>"Na NOS adotamos uma abordagem sistemática à sustentabilidade encarando as dimensões ética, social e ambiental como fatores estratégicos e indissociáveis do desenvolvimento da organização e do negócio."</p> <p>NOS</p>	<p><b>Eixos estratégicos de sustentabilidade 2018-2020</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ATUAR DE FORMA ÉTICA E RESPONSÁVEL...</li> <li>2. ASSEGURAR UM SERVIÇO DE EXCELÊNCIA...</li> <li>3. VALORIZAR O CAPITAL HUMANO...</li> <li>4. PRESERVAR O AMBIENTE...</li> <li>5. PROMOVER A INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL...</li> </ol> <p>...com os nossos colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros de negócio. Aseguramos que os princípios e regras por nós definidos, e que orientam o nosso comportamento, são aplicados e cumpridos.</p> <p>...colocando os nossos clientes no centro, procurando ir ao encontro das suas necessidades, melhorando a sua experiência e oferecendo soluções inovadoras que os ajudem a crescer. O nosso compromisso é assim: garantir um ritmo sustentável de crescimento que tenha para oferecer. O ativo mais importante e diferenciador da NOS são as pessoas.</p> <p>...privilegiando o desenvolvimento, a saúde e o bem-estar dos nossos colaboradores, num ambiente de trabalho sustentável e seguro, promovendo o crescimento que temos para oferecer. O ativo mais importante e diferenciador da NOS são as pessoas.</p> <p>...sendo cada vez mais eficientes em matéria de energia, mobilidade, emissões e resíduos, desde a produção e instalação de produtos até ao fim de vida dos mesmos, promovendo a sustentabilidade dos nossos produtos e serviços, melhorando o desempenho ambiental em setores que vão da indústria ao comércio e aos serviços. Minimizamos o nosso impacto ambiental e o dos outros.</p> <p>...através do desenvolvimento de novas soluções, que induzem benefícios económicos, ambientais e sociais. Acreditamos no poder e na força da inovação para promover o empreendedorismo, a criatividade e a criação de valor. Inovar está no nosso ADN.</p>	<p>Subscrivem, na procura por um desenvolvimento sustentável:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ODS</li> <li>2. UN Global Compact Principles</li> <li>3. WBCSD</li> <li>4. BCSID</li> </ol>

Figura 23 - "Sustentabilidade" na EDP, na C. Amorim e na NOS  
 Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

## Apêndice IX. “Sustentabilidade” – Novabase, Greenvolt e Ramada

A figura 24 retrata a perspectiva mais complexa do PSI-20 – a falta de cuidado e sensibilidade ao gerir o tema do impacto. Apesar de muitas empresas se preocuparem em incluir os conceitos em estudo nos seus discursos e, conseqüentemente, nas suas estratégias e operações, outras não apresentam essa propósito. Desta forma, pela figura 24, seguindo novamente as questões-chave presentes nas colunas, percebe-se que as empresas em discussão não integram o conceito “sustentabilidade” nas operações, seja através de instrumentos, indicadores ou modelos de orientação. Ainda, apesar de existirem duas referências – de carácter leve e superficial – ao tópico, no relatório da empresa Ramada, nas outras duas empresas não existem qualquer menção. Na verdade, a conclusão que se levanta é que estamos perante relatórios única e exclusivamente financeiros, não sendo nada fácil retirar informação não financeira deles. Visto que, mais relatórios foram analisados para dar seguimento a esta dissertação, e havendo empresas muito empenhadas em assumir o compromisso perante a comunidade e o planeta, relatórios como estes acabaram por sobressair pela negativa, pela escassez de informação.

	Como definem sustentabilidade?	Como integram sustentabilidade na estratégia?	Como integram sustentabilidade nas operações?	Notas
Novabase	Não há qualquer referência a sustentabilidade nos relatórios das empresas.			
Greenvolt	Não há qualquer referência aos modelos de orientação para um desenvolvimento sustentável (ODS, UN Global Compact Principles, WBCSD e BCSD).			Relatórios de índole muito financeira, sem qualquer reflexão acerca do tópico da sustentabilidade.
Ramada	"A RAMADA INVESTIMENTOS tem vindo a incentivar e a promover todas as ações tendentes à adoção das melhores práticas de Corporate Governance, pautando a sua política por elevados padrões éticos de responsabilidade social, ambiental e com decisões cada vez mais assentes em critérios de sustentabilidade."	"A gestão ambiental, assente em critérios de sustentabilidade, e a Responsabilidade Social assumem um papel cada vez mais determinante no seio da organização, sendo que a gestão do risco é monitorizada, também nestas áreas, com cada vez maior acuidade."		

Figura 24 - "Sustentabilidade" na Novabase, na Greenvolt e na EDPR

Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

## Apêndice X. “Stakeholders” – Navigator, NOS e EDPR

Além de líderes na referência ao conceito “*stakeholders*” por entre as dezanove empresas do PSI-20, as três, retratadas na figura 25, são ainda exemplo da dita consistência mencionada no capítulo da “Análise e Discussão de Resultados” – além da comunicação exímia do conceito, integram ainda o conceito com clareza na estratégia e, por último, nas operações. A ficha de trabalho apresenta nas colunas as questões-chave da análise – “Como definem o conceito?”, “Como integram o conceito na estratégia?” e “Como integram o conceito nas operações?” –, sendo que, as células foram preenchidas com excertos relevantes dos relatórios.



## Apêndice XI. “*Stakeholders*” – Greenvolt, Pharol e Ramada

A figura 26 retrata a perspectiva mais complexa do PSI-20 – a falta de cuidado ao gerir o tema do impacto. Apesar de muitas empresas se preocuparem em incluir os conceitos em estudo nos seus discursos e, conseqüentemente, nas suas estratégias e operações, outras não apresentam essa intenção. Desta forma, pela figura 26, seguindo novamente as questões-chave presentes nas colunas, percebe-se que, primeiramente, a Greenvolt além de não enumerar de forma nenhuma os seus grupos de interessados, também não refere no seu relatório corporativo qualquer mecanismo de integração dos mesmos na estratégia e nas operações da empresa. Em segundo lugar, de notar as referências – de carácter leve e superficial – feitas ao tópico no relatório da empresa Pharol e Ramada. Na verdade, a conclusão que se levanta é que estamos perante relatórios única e exclusivamente financeiros, não sendo nada fácil retirar informação não financeira deles. Visto que, mais relatórios foram analisados para dar seguimento a esta dissertação, havendo empresas muito empenhadas em assumir o compromisso perante a comunidade e o planeta, relatórios como estes acabaram por sobressair pela negativa, pela escassez de informação.

	Como definem <i>stakeholders</i> ?	Como integram os <i>stakeholders</i> na estratégia?	Como integram <i>stakeholders</i> nas operações?	Notas
Greenvolt	Não há qualquer referência a sustentabilidade nos relatórios das empresas.			
Pharol	"(...) reflete as diversas interações com credores, potenciais investidores e outros <i>stakeholders</i> (...)."	"A sociedade deve instituir mecanismos que assegurem, de forma adequada e rigorosa, a atempada divulgação de informação aos seus órgãos sociais, aos acionistas, aos investidores e demais <i>stakeholders</i> , aos analistas financeiros e ao mercado em geral."	Não há qualquer referência aos modelos de orientação para um desenvolvimento sustentável (ODS, UN Global Compact Principles, WBCSD e BCSD), nem enumeração de indicadores sociais para quantificação do envolvimento com os grupos de interessados.	Visão muito limitada na enumeração dos <i>stakeholders</i> , não havendo sequer algo palpável no documento que nos explique como incluem os <i>stakeholders</i> na estratégia corporativa.
Ramada	"órgãos sociais, aos acionistas, aos investidores e demais <i>stakeholders</i> , aos analistas financeiros (...)"	"A sociedade deve instituir mecanismos que assegurem, de forma adequada e rigorosa, a atempada divulgação de informação aos seus órgãos sociais, aos acionistas, aos investidores e demais <i>stakeholders</i> , aos analistas financeiros e ao mercado em geral"	Não há qualquer referência aos modelos de orientação para um desenvolvimento sustentável (ODS, UN Global Compact Principles, WBCSD e BCSD).  Indicadores sociais: 1. Colaboradores por género 2. Vínculo contratual 3. Taxa rotatividade 4. Horas de formação 5. Donativos feitos por ano	

Figura 26 - “*Stakeholders*” na Greenvolt, na Pharol e na Ramada

Fonte: Elaboração própria tendo por base relatórios analisados, 2022

