




8

Metodologia

Este capítulo descreve a metodologia do Observatório dos ODS nas empresas portuguesas. Para tornar a interpretação do projeto mais acessível, são apresentadas a metodologia do projeto como um todo (secção 8.1) e a metodologia de cada capítulo deste relatório (secções 8.2 a 8.5). Além disso, são abordadas as limitações do estudo e possíveis áreas para investigações futuras (secção 8.6).



8.1. Metodologia do projeto

O projeto do Observatório dos ODS nas empresas portuguesas segue um ciclo de cinco etapas:

1. Análise da implementação dos ODS no contexto português;
2. Estudo e definição do referencial teórico;
3. Seleção da amostra de empresas em estudo;
4. Recolha e análise de dados;
5. Elaboração do Relatório Anual.

As etapas 1 – Análise da implementação dos ODS no contexto português, 2 – Estudo e definição do referencial teórico, e 3 – Seleção da amostra de empresas em estudo, foram realizadas no primeiro ano de projeto e foram objeto de revisão no segundo ano. Estas serão passíveis de atualização nos anos que se seguem. As etapas 4 – Recolha e análise de dados e 5 – Elaboração do Relatório Anual – serão repetidas em todos os anos de execução do projeto.

Na primeira etapa – Análise da implementação dos ODS no contexto português – foi realizada uma pesquisa de diagnóstico inicial, tendo sido analisados relatórios e estudos científicos nacionais e internacionais. O objetivo desta etapa foi de enquadrar a temática dos ODS na realidade portuguesa e perceber de que forma as políticas públicas e as estratégias empresariais estão alinhadas com as ambições dos ODS. Esta etapa foi essencial para a elaboração dos Capítulos 2: Evoluções de contexto e Capítulo 4: Implementação dos ODS nas empresas portuguesas, descritos nas secções 8.2 e 8.3.

A segunda etapa – Estudo e definição do referencial teórico – consistiu na revisão crítica de literatura académica sobre a adoção dos ODS pelo setor empresarial. Esta permitiu a definição de um questionário de avaliação da implementação dos ODS pelas empresas. A base de avaliação utilizada no primeiro ano de projeto foi o *SDG Compass* e *SDG Ambition*, desenvolvidas pelo *UN Global Compact*, com adaptações do trabalho académico em curso na área da Gestão e Estratégia. No segundo ano seguiu-se a adaptação destes *frameworks* de acordo com Pires de Almeida et al. (2023) com a proposta do *framework SDG Compass +*. Esta etapa é articulada brevemente na secção 8.4

e apresentada em maior detalhe no Apêndice 1 e serviu de base para a elaboração de toda a análise realizada no Capítulo 5: Análise evolutiva do estudo.

Na terceira etapa – Seleção da amostra de empresas em estudo – foi selecionada uma listagem das 61 Grandes Empresas (maiores empresas em termos de volume de negócios, por setor, a operar em Portugal) e de um grupo de PMEs de alta *performance*. Dentro deste grupo, foram selecionadas 10 PMEs e 20 Grandes Empresas para uma posterior análise aprofundada, realizada através de uma Entrevista semiestruturada. Este processo serviu de base para a construção da base de dados do projeto que alimenta o Capítulo 5: Análise evolutiva do estudo, identificado na secção 8.4.

A quarta etapa – Recolha e análise dos dados – segue uma metodologia mista, que combina diferentes métodos de recolha, análise e interpretação dos dados, com o objetivo de realizar a triangulação dos dados recolhidos e tornar a avaliação mais robusta. Esta técnica “adiciona rigor, amplitude, complexidade, riqueza, e profundidade” à investigação (Denzin & Lincoln, 2000) e à análise das informações, uma vez que reduz o risco de que as conclusões do estudo reflitam enviesamentos ou limitações próprias de um único método (Maxwell, 1996). Esta etapa é descrita nas secções 8.4 e 8.5, e foi essencial para a construção do Capítulo 5: Análise evolutiva do estudo, e Capítulo 6: Boas Práticas identificadas.

A quinta etapa – Elaboração do Relatório Anual – refere-se à elaboração e publicação do Relatório que será publicado anualmente enquanto o projeto se realizar, tendo o primeiro sido lançado em outubro de 2022.¹

8.1.1. Perguntas de investigação

Este estudo procura responder às seguintes perguntas de investigação:

- 1. Como estão as empresas portuguesas a implementar os ODS nas suas estratégias?**
- 2. Como pode esta implementação ser acelerada no setor empresarial em Portugal?**

Estas duas questões comportam as seguintes sub-questões que se procuram responder com o trabalho em curso:

- a) Quais são as perceções das empresas portuguesas sobre a Sustentabilidade como critério de gestão?**
- b) Qual é o nível de envolvimento das empresas portuguesas com a Agenda dos ODS?**
- c) O que mais motiva as empresas portuguesas a envolverem-se com a Agenda dos ODS?**
- d) Existem lacunas entre a intenção das empresas em envolverem-se com a Agenda ODS e a concretização desta intenção?**
- e) Quais são as principais barreiras ao envolvimento das empresas portuguesas com os ODS?**
- f) Como alinham as empresas os ODS com o seu *core business*?**
- g) Como são considerados os ODS no processo de *report* das empresas portuguesas?**
- h) As empresas portuguesas olham para os impactos positivos e negativos que têm na Agenda dos ODS? Consideram sinergias e *trade-offs* quando trabalham os ODS?**
- i) As empresas portuguesas têm em consideração o seu contexto quando escolhem os seus ODS estratégicos?**
- j) Quais as Boas Práticas relativamente à implementação dos ODS nas empresas portuguesas?**

8.2. Capítulo 2: Evoluções de contexto

Com o intuito de compreender e descrever o atual contexto português no que diz respeito à materialização da Agenda 2030 e o seu posicionamento a nível mundial e europeu, foi feita uma análise de diferentes estudos e relatórios nacionais e internacionais sobre a implementação dos ODS no Mundo, Europa e Portugal.

Esta análise foi feita a partir da identificação dos principais estudos e relatórios publicados no período de 2017 a 2023, com foco na evolução dos ODS no mundo e em contexto europeu e português. A listagem dos respetivos documentos analisados e o resultado na sua análise sistemática podem ser encontrados no Capítulo 2.

8.3. Capítulo 4: Implementação dos ODS nas empresas portuguesas

O Capítulo 4 tem por objetivo alargar o alcance deste estudo e incorporar diferentes perspetivas na descrição do contexto português no que diz respeito à materialização da Agenda 2030 nas estratégias empresariais. O foco no âmbito empresarial é o que diferencia este capítulo do Capítulo 2, cujo foco é na esfera pública. **Este capítulo aborda duas etapas de recolha e análise de dados:**

Primeiro, foi feita uma revisão da literatura académica e uma análise de diferentes relatórios e estudos sobre o papel do setor empresarial na adoção e incorporação dos ODS em Portugal. Esta análise foi feita a partir da identificação dos principais artigos e estudos científicos e relatórios publicados entre 2017 e 2023 com foco no desenvolvimento e adoção dos ODS pelo setor privado português. A listagem dos respetivos documentos analisados e o resultado na sua análise sistemática podem ser encontrados no Capítulo 4.

Num segundo momento foram realizadas entrevistas semiestruturadas a especialistas com o objetivo de compreender a sua perspetiva sobre os temas da Sustentabilidade e ODS em Portugal. Estas entrevistas foram customizadas, feitas através da plataforma Zoom, com duração média de 30 minutos. As entrevistas foram gravadas e analisadas de forma agregada. Foram realizadas quatro entrevistas a profissionais séniores ou diretores da área de Sustentabilidade da Ernst & Young, KPMG, PwC e McKinsey para recolher a sua perspetiva sobre a implementação dos ODS pelas empresas portuguesas.

Estas empresas representam de forma não exaustiva as *Big Four* – maiores empresas de contabilidade especializadas em auditoria e consultoria do mundo (com exceção da Deloitte, que faz parte da amostra do estudo) e as *Big Three* – maiores consultoras estratégicas, aqui representadas pela McKinsey. A Bain & Company e o BCG – Boston Consulting Group, que fazem parte deste último grupo, já haviam sido entrevistadas no Ano 1 do projeto, pelo que se optou por não realizar uma nova entrevista.

A equipa realizou, ainda, seis entrevistas com diferentes profissionais que trabalham na área da sustentabilidade e ODS para melhor compreender o contexto da implementação dos ODS em Portugal, a legislação em torno dos ODS, a importância dos ODS para as empresas portuguesas e o *gap* na implementação dos ODS.

As entrevistas foram realizadas com *UN Global Compact Network* Portugal, BCSD Portugal, IAPMEI e representantes de alta direção do Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE), da Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (PCM), da Direção-Geral das Atividades Económicas (DGAE), e do Instituto Nacional de Estatística (INE).

¹ O Relatório Anual de 2022 pode ser encontrado no seguinte link: <https://www.observatorio-ods.com/report2022>

8.4. Capítulo 5: Análise evolutiva do estudo empresas portuguesas

8.4.1. Seleção da amostra

8.4.1.1. Seleção das Grandes Empresas para o Questionário

As Grandes Empresas analisadas no segundo ano do projeto foram as mesmas analisadas no ano anterior, garantindo assim a comparabilidade dos dados em análise. No entanto, à amostra inicial de 60 empresas juntou-se mais uma empresa, que, apesar de selecionada no Ano 1, não havia podido fazer parte do estudo.

Para selecionar as Grandes Empresas que integram o estudo, foi criada uma base de dados com as empresas que compõem o PSI Geral, que reúne as organizações cotadas na bolsa de valores de Lisboa, e as 200 maiores empresas identificadas do *Ranking* Nacional de Empresas Portuguesas do Jornal "Dinheiro Vivo", único *ranking* de acesso público que permite conhecer a classificação das empresas pelo volume de vendas.

A cada empresa foi atribuída a denominação do setor a que pertence. Para tal, foi usada como referência a classificação *Supersector* do *Industry Classification Benchmark (ICB)*, classificação oficial utilizada pelas empresas do Índice *Euronext*, que identifica 20 super setores de atividade. Optou-se por utilizar esta classificação, considerando que a mesma é de conhecimento público e generalizado, o que facilita

a respetiva consulta pelas empresas em estudo e por investigadores que pretendam utilizar o estudo em curso.

Destes 20 setores ICB, quatro foram unificados em pares. "Energia" e "Serviços de Utilidade Pública" foram agrupados num único setor pelo facto de "Serviços de Utilidade Pública" também abranger o serviço de distribuição de energia, facilitando assim a classificação de empresas que possuem uma ampla cadeia de produção associada à energia. "Banca" e "Serviços Financeiros" também foram agregados pelo facto de referirem diferentes atividades que, muitas vezes, são realizadas por uma mesma empresa, pelo que a sua junção simplifica a análise dos dados. Já o setor "Bens e Serviços Industriais" foi dividido com o objetivo de tornar mais clara a distinção da atividade das diferentes empresas. Encontra-se assim dividido em "Bens e Serviços Industriais" e "Serviços de Apoio Profissional". O setor "Bens e Serviços Industriais" é composto por empresas que fabricam ou comercializam produtos de uso industrial ou fornecem serviços especializados, como o de manutenção, entrega e logística. "Serviços de Apoio Profissional" é representado pelas empresas prestadoras de serviços profissionais como consultoria e advocacia.

De acordo com esta divisão, as empresas foram classificadas num dos 19 setores:

1. Automóveis e Partes
2. Banca e Serviços Financeiros
3. Recursos Básicos
4. Químicos
5. Construção e Materiais
6. Produtos e Serviços ao Consumidor
7. Energia e Serviços de Utilidade Pública
8. Alimentação, Bebidas e Tabaco
9. Cuidados de Saúde
10. Bens e Serviços Industriais
11. Seguros
12. Meios de Comunicação
13. Lojas de Cuidados Pessoais e Mercarias
14. Serviços de Apoio Profissional
15. Imobiliário
16. Retalho
17. Tecnologia
18. Telecomunicações
19. Viagens e Lazer

Foram definidos como critérios de inclusão/exclusão para seleção de empresas para este estudo:

I. Ser relevante no setor onde opera, o que significa estar entre as dez maiores empresas em termos de faturação total em Portugal, na sua indústria;

II. Ser caracterizada como “Grande Empresa”, com mais de 250 colaboradores e com mais de 50 milhões de euros de volume de negócios, segundo a definição do INE, em alinhamento com o Decreto-Lei n.º 371/2007, de 6 de novembro (na sua redação atual), que cria a certificação eletrónica do estatuto de micro, pequena e média empresas (PME).

O volume de negócios e o número de colaboradores das empresas foram apurados através de pesquisa nos respetivos *websites* e documentos oficiais (Relatórios de Gestão e Contas) e, em alguns casos, através de contacto direto junto das mesmas. Após serem classificadas por setor de atividade, as empresas foram ordenadas de acordo com a representatividade das suas operações em Portugal em termos de volume de negócios e número de colaboradores.

De modo a chegar-se a uma seleção de 61 empresas e obter representatividade setorial, para cada setor foram selecionadas empresas de acordo com o seu volume de negócios, por ordem decrescente. Alguns dos setores têm mais representatividade do que outros, como é o caso do “Banca e Serviços Financeiros”, pela sua importância na economia portuguesa. Outros setores têm menos representatividade, por serem igualmente menos representativos da economia portuguesa. Todos os setores estão representados por, pelo menos, uma empresa.

Em caso de necessidade de escolha entre duas empresas por paridade de critérios, foi dada

preferência às empresas que tornaram público o seu Relatório de Sustentabilidade, uma vez que a análise destes relatórios faz parte da base de investigação deste estudo.

Dentro dos setores com atividades muito distintas, foram escolhidas as empresas mais relevantes por segmento (com maior volume de vendas), a fim de garantir maior diversidade e representatividade da amostra. Foi o caso do setor “Serviços de Apoio Profissional”, onde foram selecionadas duas das maiores prestadoras de serviços (uma consultora e um escritório de advocacia), e o caso do “Energia e Serviços de Utilidade Pública”, em que foram selecionadas empresas de diferentes setores como petróleo, gás, eletricidade e água.

No momento da seleção da amostra das empresas, realizada no primeiro ano do estudo, a média do volume de faturação anual da amostra era de 1.086 milhões de euros (Desvio-Padrão = 1.544,47 milhões de euros), sendo que o valor mínimo se encontrava nos 70 milhões de euros e o valor máximo de 9.578 milhões de euros. Das 60 empresas inicialmente selecionadas, 10 foram alteradas de acordo com a disponibilidade e/ou interesse das mesmas em fazer parte do projeto, usando exatamente os mesmos critérios da seleção inicial. A amostra passou a ser de 61 no segundo ano, pois uma das empresas inicialmente não incluídas, reconsiderou a sua decisão. A Tabela 8.4.1 revela a distribuição das empresas por super setor de atividade.

8.4.1.2. Seleção das PMEs para o Questionário

Relativamente à amostra das PMEs, foi dado seguimento à parceria estabelecida no primeiro ano de projeto com o IAPMEI. O IAPMEI colaborou na seleção de um universo de empresas de alto desempenho económico-financeiro distinguidas com o estatuto de *PME Líder*, um selo de reputação criado pelo IAPMEI para distinguir o mérito das PMEs nacionais com desempenhos superiores. Este selo é atribuído em parceria com o Turismo de Portugal (no caso das empresas do setor do Turismo), um conjunto de bancos parceiros e as Sociedades de Garantia Mútua, tendo por base as melhores notações de *rating* e indicadores económico-financeiros.

O Questionário foi distribuído a uma amostra de 1.835 empresas «PME Líder». Os critérios utilizados para a seleção da amostra foram as empresas possuírem perfil exportador e dimensão média. Das 1.835, 801

possuem também o estatuto «PME Excelência», que, de acordo com o IAPMEI, é um selo com condições acrescidas de visibilidade para empresas com um perfil superior (IAPMEI, 2023).

O universo de 1.835 empresas escolhidas possui as seguintes características no ano de 2022:

- Faturação média de 6,5 milhões de euros;
- Exportações médias de 2,7 milhões de euros;
- Empregam em média 52 trabalhadores;
- A variação de valores vai de 8 a 249 trabalhadores, abrangendo empresas de todas as classes dimensionais (micro, pequenas e médias).

Tabela 8.4.1

Distribuição das Grandes Empresas por setor

Indústria	Distribuição
Alimentação, Bebidas e Tabaco	11%
Bens e Serviços Industriais	11%
Banca e Serviços Financeiros	8%
Energia e Serviços de Utilidade Pública	7%
Retalho	7%
Serviços de Apoio Profissional	7%
Construção e Materiais	5%
Cuidados de Saúde	5%
Lojas de Cuidados Pessoais e Mercarias	5%
Recursos Básicos	5%
Tecnologia	5%
Automóveis e Partes	3%
Meios de Comunicação	3%
Produtos e Serviços ao Consumidor	3%
Químicos	3%
Seguros	3%
Telecomunicações	3%
Viagens e Lazer	3%
Imobiliário	2%

Todas as empresas da população escolhida têm alto desempenho económico-financeiro e experiência exportadora, com níveis diferenciados.

Este universo de 1.835 empresas inclui pequenas e médias empresas, distribuídas da seguinte forma por setor:



Estes setores diferem dos setores identificados para as Grandes Empresas porque a escolha e classificação dos mesmos adotam um procedimento desenvolvido pelo IAPMEI. De todo o modo, a classificação realizada nas Grandes Empresas também pode ser realizada nas PMEs.

Foram obtidas 108 respostas aos Questionários distribuídos, o que representa 5,9% da população em estudo.

Tabela 8.4.2

Distribuição das PMEs por setor

Indústria	Distribuição
Bens e Serviços Industriais	28%
Bens e Serviços	28%
Construção e Materiais	17%
Tecnologia	12%
Produtos de Consumo e Serviços	10%
Serviços de Apoio Profissional	8%
Alimentação, Bebidas e Tabaco	7%
Automóveis e Partes	6%
Cuidados de Saúde	3%
Indústria Química	2%
Retalho	2%
Cuidados Pessoais, Drogarias e Lojas de Consumo	1%
Imobiliário	1%
Meios de Comunicação	1%
Recursos Naturais	1%
Viagens e Lazer	1%

A Tabela 8.4.2. apresenta a distribuição das 108 PMEs em estudo por setor, de acordo com a classificação ICB. A classificação foi feita através de uma pergunta no Questionário.



8.4.1.3. Seleção das Grandes Empresas para Entrevistas

De um total de 61 Grandes Empresas, 20 foram selecionadas para uma análise aprofundada através da realização de Entrevistas semiestruturadas. No primeiro ano, as 20 empresas foram escolhidas de forma aleatória dentro da respetiva indústria, garantindo a representação das 19 indústrias do estudo. A vigésima empresa foi igualmente selecionada de forma aleatória não tendo em conta a indústria. No Ano 2, optou-se por diversificar a amostra das empresas entrevistadas.

Deste modo, foi desenvolvido um estudo do perfil das empresas previamente estudadas – em relação à sua indústria e tipo de respostas no Questionário e, através de uma análise de comparabilidade, foram escolhidas outras empresas com perfis similares às anteriores em cada indústria. Na impossibilidade de endereçar a indústria dos Meios de Comunicação, optou-se por selecionar uma empresa de um setor sub-representado, i.e., “Alimentação, Bebidas e Tabaco”. A principal razão da diversificação prende-se com o objetivo de auscultar outras empresas diferentes do Ano 1 e obter informações mais aprofundadas sobre as questões colocadas no questionário, com perspetivas alargadas. No Ano 3 serão selecionadas outras 20 empresas.

Tabela 8.4.3

Lista de Grandes Empresas Entrevistadas

Grandes Empresas	Indústria
Mercedes-Benz Portugal	Automóveis e Partes
Sogrape	Alimentação, Bebidas e Tabaco
Super Bock Group	Alimentação, Bebidas e Tabaco
Caixa Geral de Depósitos	Banca e Serviços Financeiros
Brisa – Auto-Estradas de Portugal	Bens e Serviços Industriais
Teixeira Duarte	Construção e Materiais
Luz Saúde	Cuidados de Saúde
Galp Energia	Energia e Serviços de Utilidade Pública
L’Oréal Portugal	Lojas de Cuidados Pessoais e Mercarias
Renova - Fábrica de Papel do Almonda	Lojas de Cuidados Pessoais e Mercarias
SUMOL + COMPAL	Alimentação, Bebidas e Tabaco
Bayer Portugal	Químicos
Corticeira Amorim	Recursos Básicos
Auchan Retail Portugal	Retalho
MC	Retalho
Fidelidade - Companhia de Seguros	Seguros
Deloitte	Serviços de Apoio Profissional
JP Sá Couto	Tecnologia
Altice Portugal	Telecomunicações
TAP Air Portugal	Viagens e Lazer

Tabela 8.4.4

Lista de PMEs Entrevistadas

PMEs	Indústria
Gelpeixe	Alimentação, Bebidas e Tabaco
Innuos	Tecnologia
Louritex	Bens e Serviços Industriais
Macolis	Construção e Materiais
Introsys	Bens e Serviços Industriais
OLIMEC	Automóveis e Partes
Eco-Oil	Energia e Serviços de Utilidade Pública
Quidgest	Tecnologia
GL SA	Alimentação, Bebidas e Tabaco
Latino Group	Bens e Serviços Industriais

8.4.1.4. Seleção das PMEs para Entrevista

Em parceria com o IAPMEI, foram contactadas as 10 empresas previamente Entrevistadas no Ano 1 do projeto para realização da Entrevista do Ano 2. O objetivo desta seleção foi o de acompanhar a evolução destas 10 empresas. Deste modo, houve um comprometimento por parte de cada empresa em ter uma pessoa em posição de liderança com capacidade de assegurar a continuidade deste processo de Entrevistas por um período de quatro anos. A amostra de PMEs para Entrevista tem uma representatividade dos diferentes setores inicialmente selecionados para o universo das PMEs. A lista das empresas que foram Entrevistadas pode ser encontrada na Tabela 8.4.4.

8.4.2. Recolha e Análise de Dados

Os dados apresentados no Capítulo 5 foram recolhidos através dos Questionários, Entrevistas e Relatórios de Sustentabilidade das Grandes Empresas em estudo.

8.4.2.1. Análise longitudinal

Esta recolha e análise de dados anuais tem como objetivo analisar a evolução das empresas em estudo, monitorizar o seu desempenho e perceber o progresso dos ODS no setor privado e no país. A partir da análise longitudinal de dados pretende-se ainda promover sinergias, pontos de encontro e discussão entre empresas portuguesas que queiram contribuir para a Agenda do Desenvolvimento Sustentável.

Os dados recolhidos seguem um *background* teórico, que parte da orientação das ferramentas desenvolvidas pelo *UN Global Compact* (*SDG Compass* e *SDG Ambition*). Estas orientações contam com adaptações e melhorias com base no trabalho académico em curso na área da Gestão e Estratégia, nomeadamente o *framework SDG Compass +*, desenvolvido por Pires de Almeida et al. (2023) (ver Apêndice 1).

8.4.2.2. Questionários

O uso de questionários é uma das principais formas de recolha de dados no campo da investigação académica. Devido à sua capacidade de permitir recolher dados de uma ampla amostra e de analisar diferentes variáveis e as suas relações simultaneamente, os questionários são particularmente úteis quando se estudam fenómenos complexos (Harrigan, 1980). É o caso deste estudo, onde múltiplos fatores e variáveis são considerados, tais como, por exemplo, o alinhamento da estratégia empresarial com os ODS, o conhecimento dos ODS pelas empresas, ou mesmo a existência de indicadores ODS nas empresas.

Para além da análise de fenómenos complexos, os questionários podem ainda fornecer dados padronizados e quantificáveis que facilitam a análise e comparação de resultados, aumentando a confiabilidade e a validade da pesquisa (Morgan & Smircich, 1980).

Tourangeau et al. (2000) enfatizam a importância do uso de pesquisas padronizadas com o objetivo de minimizar erros de medição e garantir que os dados recolhidos sejam comparáveis entre diferentes participantes e períodos (objetivo deste estudo).

Edmondson & McManus (2007) refletem sobre a importância de selecionar questões de pesquisa apropriadas e métodos de pesquisa adequados para responder às questões de investigação. Sugerem ainda que um instrumento de pesquisa bem elaborado pode fornecer profundidade e amplitude de compreensão na resposta às questões de investigação. Neste sentido, no processo de idealização e construção deste estudo, foram adaptadas as recomendações de Edmondson & McManus (2007) na (1) seleção de perguntas

de investigação baseadas na revisão da literatura académica, dentro do tópico do projeto e dos seus objetivos; (2) seleção de métodos de pesquisa apropriados para responder às perguntas, incluindo a recolha de dados através de diferentes fontes; e (3) a avaliação da adequação entre as perguntas de investigação e os métodos de pesquisa selecionados para garantir profundidade e abrangência das respostas.

O Questionário realizado tanto às Grandes Empresas como às PMEs encontra-se dividido em quatro partes e subdividido em doze secções. O Questionário inclui perguntas de resposta aberta e fechada. O Questionário das Grandes Empresas possui um total de 60 perguntas, e no caso das PMEs, 73 perguntas.

A primeira parte do Questionário teve como objetivo identificar as características das empresas, evidenciando a sua estrutura legal, estrutura de capital, número de colaboradores, composição da Direção Executiva, redes empresariais às quais pertence, geografias em que opera, entre outros aspetos.

A segunda parte referiu-se à implementação da sustentabilidade e dos ODS nas empresas, e pretendeu aferir a importância do conceito da Sustentabilidade para as empresas, a relevância dos ODS no contexto empresarial e as principais práticas de comunicação dos ODS.

A terceira parte pretendeu compreender as principais motivações e barreiras para a adoção dos ODS.

A quarta e última parte enfoca-se nos ODS e nos seus impactos no contexto - ambiental, social e económico -, analisando também o nível de implementação dos ODS pelas empresas.

As respostas ao Questionário, tanto das Grandes Empresas como das PMEs, foram analisadas utilizando o *software* SPSS (versão 28.0). Em primeiro lugar, foram desenvolvidas análises descritivas das variáveis em estudo, que incluem variáveis sobre as características das empresas e sobre a implementação da Sustentabilidade e dos ODS. Foram também analisadas as principais motivações e barreiras e a implementação dos ODS e os seus impactos

no contexto. Esta análise descritiva encontra-se devidamente relatada na secção 5.1 do projeto, que contém a descrição das variáveis respeitantes às características das empresas e na secção 5.2, que ilustra as demais variáveis em estudo.

A secção 5.3 estuda algumas questões do questionário de forma a verificar se existem *gaps* entre a importância atribuída aos ODS/sustentabilidade e a atuação efetiva nestes objetivos, tanto nas Grandes Empresas como nas PMEs. Para o efeito, foram realizados vários testes T – que efetuam análises de comparação entre médias, de modo a avaliar se os *gaps* são significativos. Em específico, analisa-se a existência de *gaps* entre a importância atribuída e desempenho efetivo nas diferentes dimensões de sustentabilidade. Para tal, foram selecionadas as seguintes questões na análise: “Qual a importância que a sua empresa dá a cada uma das seguintes dimensões?” (GEs: Questão Q8; PMEs: Questão Q21) *versus* “Como percebe o seu desempenho/criação de valor (acrescentado) em cada uma destas dimensões?” (GEs: Questão Q9; PMEs: Questão Q22). As diferentes dimensões analisadas foram as seguintes: sustentabilidade ambiental; sustentabilidade social; sustentabilidade económica; e governança.

Para aferir a existência de *gaps* entre a importância atribuída e o contributo efetivo para cada ODS, foram selecionadas as seguintes questões na análise: “importância estratégica de cada ODS” (GEs: Questão Q13_1; PMEs: Questão Q26_1) *versus* “contributo para cada ODS” (GEs: Questão Q13_2; PMEs: Questão Q26_2). Para aferir a existência de *gaps* entre a importância *versus* implementação dos ODS na estratégia, foram selecionadas as seguintes questões na análise: “Em que medida é importante para a sua empresa que os ODS estejam incorporados na vossa estratégia?” (GEs: Questão Q47; PMEs: Questão Q60) *versus* “em que medida estão os ODS incorporados e implementados na estratégia da sua empresa?” (GEs: Questão Q48; PMEs: Questão Q61).

A secção 5.4 do projeto está ancorada em categorias de análise que foram construídas a partir de perguntas selecionadas do Questionário. Esta análise foi elaborada tanto para as Grandes Empresas como para as PMEs, e é composta por quatro categorias distintas. As categorias são: 1) alinhamento estratégico com a sustentabilidade; 2) implementação dos ODS;

3) perceção da implementação da estratégia de sustentabilidade; e 4) reporte de sustentabilidade e ODS. Cada categoria corresponde a uma variável compósita que agrega as questões mencionadas na tabela 8.5. Estas questões, antes de serem agregadas, foram normalizadas numa escala de 1 a 7. A análise realizada teve como objetivo efetuar uma análise de diferenças (variabilidade) entre grupos de empresas de baixo(a) e elevado(a):

- alinhamento estratégico com a sustentabilidade;
- implementação dos ODS;
- perceção da estratégia de sustentabilidade;
- reporte de sustentabilidade e ODS.



Tabela 8.4.5

Variáveis compósitas e respetivas questões que deram origem às categorias

Categoria	Mediana [que varia numa escala de 1 a 7]	Questões
Alinhamento estratégico com a sustentabilidade	GEs: 5,00 PMEs: 4,50	<p>O que melhor descreve a estratégia de <i>Procurement</i> (seleção de parceiros contratuais/ contratação) da sua empresa? Aponte em qual dos dois lados do espectro se situa (GEs: Questão Q37; PMEs: Questão Q50).</p> <p>O que melhor descreve a estratégia de Recursos Humanos? Aponte em qual dos dois lados do espectro se situa (GEs: Questão Q38; PMEs: Questão Q51).</p> <p>O que melhor descreve a estratégia de <i>Marketing</i>? Aponte em qual dos dois lados do espectro se situa (GEs: Questão Q39; PMEs: Questão Q52).</p> <p>O que melhor descreve a estratégia de Produção? Aponte em qual dos dois lados do espectro se situa (GEs: Questão Q40; PMEs: Questão Q53).</p>
Implementação dos ODS	GEs: 4,67 PMEs: 3,67	<p>Em que medida diria que os ODS estão incorporados na estratégia da sua empresa? (GEs: Questão 12; PMEs: Questão Q25).</p> <p>Qual a frase que melhor descreve a forma como estão incorporados os ODS na estratégia da sua empresa? (GEs: Questão Q12.A; PMEs: Questão Q25.A).</p> <p>Em que medida estão os ODS incorporados e implementados na estratégia da sua empresa? (GEs: Questão Q48; PMEs: Questão Q61).</p>

Categoria	Mediana [que varia numa escala de 1 a 7]	Questões
<p>Perceção da implementação da estratégia de sustentabilidade (risco vs. oportunidade)</p>	<p>GEs: 6,25 PMEs: 6,00</p>	<p>A sustentabilidade trará benefícios para o meu negócio (GEs: Questão Q6_1; PMEs: Questão Q19_1) A sustentabilidade poderá melhorar substancialmente a competitividade da minha empresa (GEs: Questão Q6_2; PMEs: Questão Q19_2).</p> <p>A sustentabilidade terá implicações negativas no meu negócio (GEs: Questão Q6_3; PMEs: Questão Q19_3).</p> <p>A sustentabilidade poderá pôr em causa a viabilidade da minha empresa (GEs: Questão Q6_4; PMEs: Questão Q19_4).</p>
<p>Reporte de Sustentabilidade e ODS</p>	<p>GEs: 5,80 PMEs: 4,60</p>	<p>Há alguma referência aos ODS no relatório de sustentabilidade (não financeiro)? (GEs: Questão Q24.C; PMEs: Questão Q37.C).</p> <p>A sua empresa tem indicadores de sustentabilidade no relatório de sustentabilidade (não financeiro)? (GEs: Questão Q24.D; PMEs: Questão 37.D).</p> <p>Existem indicadores de sustentabilidade ligados ao <i>core business</i> da sua empresa no relatório de sustentabilidade (não financeiro)? (GEs: Questão Q24.D.1; PMEs: Questão Q37.D.1).</p> <p>Os indicadores ou ambições da empresa referem-se aos ODS (17 objetivos) ou vão até ao nível dos <i>targets</i> (169 <i>targets</i>)? (GEs: Questão Q24.D.2; PMEs: Questão Q37.D.2).</p> <p>Esses indicadores ou ambições são monitorizados ao longo do tempo? (GEs: Questão 24.D.3; PMEs: Questão Q37.D.3).</p>

O valor de referência utilizado para dividir as empresas em grupos de baixo(a) e elevado(a) *performance* nas diferentes categorias foi a mediana. Este é exatamente o ponto médio de todas as empresas, de modo a que 50,0% do grupo está acima do valor da mediana e a outra metade, abaixo.

Posteriormente, foi realizada uma análise de variabilidade entre grupos tendo em conta os seguintes tópicos: conhecimento dos ODS; relação com os *stakeholders*; parcerias no âmbito dos ODS; e motivação da direção executiva para os ODS. Neste caso, foram realizados testes ANOVA que comparam diferenças entre grupos. Em específico, as questões seleccionadas foram:

Conhecimento dos ODS

- Qual a sua perceção sobre o nível de conhecimento dos ODS na sua empresa? (GEs: Questão Q10; PMEs: Questão Q23);
- Qual a sua perceção sobre o nível de conhecimento dos 169 *targets*? (GEs: Questão Q11; PMEs: Questão Q24);
- Fizeram alguma sessão de formação sobre ODS na empresa nos últimos dois anos? (GEs: Questão Q20; PMEs: Questão Q33);

Relação com os stakeholders

- O que melhor descreve a estratégia geral da sua empresa? [criação de valor para *stakeholders* vs. criação de valor para *shareholders*] (GEs: Questão Q7; PMEs: Questão Q20);
- De que forma envolvem os *stakeholders* internos na política de escolha e implementação dos ODS? (GEs: Questão Q16; PMEs: Questão Q29);
- De que forma envolvem os *stakeholders* externos na política de escolha e implementação dos ODS? (GEs: Questão Q17; PMEs: Questão Q30);

Parcerias no âmbito dos ODS

- Desenvolvem parcerias no âmbito dos ODS? (GEs: Questão Q19; PMEs: Questão Q32);

Motivação da Direção Executiva para os ODS

- Qual é a sua perceção sobre a motivação da direção executiva para a Agenda dos ODS? (GEs: Questão Q30; PMEs: Questão Q43).

No que concerne à categoria "implementação dos ODS", visto ser central ao tema do projeto, procedeu-se à comparação da pontuação obtida nesta categoria

com um *rating* externo de avaliação de incorporação dos ODS nas empresas: o *rating* *SDG Score* da Robeco (2022). Este *rating* analisa até que ponto as empresas incorporam os ODS nos seus produtos, serviços e operações. Embora existam outros *ratings* ODS (e.g., *SDG Impact Rating*; *S&P Global SDG Score*; e *MSCI SDG Score*), o *rating* da Robeco (2022) foi escolhido por se tratar de um *rating* robusto que considera cerca de 12.000 empresas cotadas em bolsas de valores e/ou que emitem dívida em mercados internacionais. Adicionalmente este *rating* dispõe de uma partilha da sua metodologia com investigadores académicos (ao contrário dos restantes) o que permite aferir a sua validade científica e consistências com os objetivos do projeto.

O objetivo da comparação da avaliação externa com um *rating* externo é verificar se existe validade convergente entre a avaliação interna e avaliação externa sobre a implementação dos ODS nas empresas portuguesas. Identificaram-se um total de 35 empresas com avaliação externa do *SDG Score* da Robeco e a validade convergente foi verificada.

Os resultados obtidos demonstram que não há diferenças significativas entre médias obtidas em ambas as avaliações ($t(32)=-1,50$; $p=,15$; Média da Categoria de Implementação=5,23; Média *SDG Score* da Robeco =4,91). Adicionalmente, através da realização do teste *two-sample kolmogorov smirnov*, verifica-se que as distribuições de ambas as avaliações são similares ($D=,24$; $p=,11$). Estas evidências sugerem assim que a avaliação externa é idêntica à avaliação interna sobre a implementação dos ODS. Deste modo, conclui-se que os Diretores de Sustentabilidade e responsáveis por gerir os ODS dentro das empresas (que responderam aos questionários do Observatório) têm uma perceção convergente do seu desempenho ODS comparativamente aos *ratings* de avaliação externa (neste caso, o *SDG Score*).

8.4.2.3. Entrevistas

Para os investigadores qualitativos, as entrevistas são ferramentas fundamentais para a recolha de dados (Cassell, 2005). Deste modo, para obter respostas aprofundadas sobre os temas presentes neste estudo, procedeu-se à realização de Entrevistas semiestruturadas a líderes empresariais (diretores

de sustentabilidade, CEOs ou membros da comissão executiva) de uma amostra das Grandes Empresas e das PMEs do Observatório dos ODS nas empresas portuguesas.

De acordo com Fontana & Frey (2000), as entrevistas são frequentemente usadas em combinação com outros métodos de recolha de dados para fornecer uma melhor compreensão do tópico de investigação, ressaltando a natureza complementar das entrevistas e os benefícios da triangulação de dados. As Entrevistas vêm, deste modo, complementar os dados quantitativos recolhidos nos questionários, permitindo a sua validação, aprofundamento e triangulação.

De acordo com Rubin & Rubin (2012), o objetivo final de uma entrevista não é simplesmente o de recolher dados, mas sim de obter uma compreensão profunda e diferenciada do fenómeno que está a ser estudado. Os autores enfatizam ainda a importância da análise sistemática e rigorosa dos dados da entrevista para desenvolver uma compreensão do tema da investigação e gerar novos conhecimentos.

As Entrevistas realizadas têm, portanto, como principais objetivos: (1) aprofundar o conhecimento sobre algumas das questões colocadas no Questionário previamente respondido; (2) obter informações adicionais ao Questionário, nomeadamente “como” e “porquê” implementam as empresas os ODS, através de perguntas de resposta aberta; e (3) explorar as motivações e obstáculos, bem como oportunidades e desafios, que levam as empresas a, ou coíbem-nas de implementar os ODS.

No total, foram realizadas 30 Entrevistas, com um total de 11 perguntas cada. As Entrevistas foram realizadas através da plataforma Zoom por uma equipa de quatro investigadores (pelo menos dois por Entrevista) com funções de entrevistador e relator, com duração de 30 a 45 minutos.

As Entrevistas foram gravadas (com a devida permissão do(a) entrevistado(a)) e transcritas para análise aprofundada. A transcrição foi, posteriormente,

revisada pelos entrevistadores/relatores. Relativamente ao número de Entrevistas, não foram realizadas mais devido à questão da saturação teórica que ocorre na investigação qualitativa. Assim sendo, foi considerado razoável o número de Entrevistas realizadas (30) tendo em conta que se obtiveram evidências suficientes sobre o fenómeno em estudo.

Kvale (1996) enfatizou a importância de analisar, interpretar e relatar o material da entrevista para dar sentido aos dados recolhidos. Esta premissa foi reforçada por Wengraf (2001), que discutiu a importância da análise e interpretação minuciosas dos dados da entrevista na obtenção de *insights* significativos, e por Kvale (2007), quando ressaltou a importância da análise sistemática e rigorosa dos dados da entrevista como uma componente-chave da investigação qualitativa.

A análise da informação recolhida durante as Entrevistas foi feita de forma qualitativa e quantitativa. A metodologia usada na análise das Entrevistas contribuiu para uma avaliação rigorosa dos dados recolhidos, tendo por base um procedimento sequencial e sistemático.

Os investigadores que efetuaram o papel de entrevistador e relator estiveram envolvidos no processo de codificação, o que, de acordo com Elliot (2018), confere fiabilidade à análise.



O processo de codificação é uma componente essencial da análise de dados qualitativos porque permite que os pesquisadores transformem os dados brutos de uma forma que seja mais gerível e acessível à análise.

(Fontana & Frey, 2000)

Os investigadores conduziram, de forma individual, uma ronda de codificação sistemática. De seguida, discutiram os resultados obtidos, que foram refinados e transformados numa tabela-sumário, que foi posteriormente discutida com um outro investigador (em pares). Após discussão em pares, um total de quatro pessoas envolvidas no processo de identificação e codificação das Entrevistas voltaram a discutir e refinar os resultados.

Este processo segue a sugestão de Fontana & Frey (2000), que evidenciaram que um processo de codificação bem construído fornece uma estrutura clara e sistemática para organizar e interpretar os dados. A análise das Entrevistas seguiu ainda uma abordagem indutiva que, segundo Thomas (2006), permite que os resultados da investigação surjam a partir de temas frequentes, dominantes ou significativos inerentes aos dados brutos, sem as restrições impostas pelas metodologias estruturadas. Em concreto, a metodologia utilizada nesta análise seguiu os seguintes pontos:

1. Cada investigador leu ou reviu a Entrevista gravada e criou, de forma indutiva, códigos com o objetivo de identificar os principais tópicos mencionados pelas empresas nas suas respostas. Os códigos foram organizados numa tabela de codificação que permitiu visualizar os códigos identificados (Elliot, 2018);

2. Dois investigadores (avaliadores da mesma questão) debateram e criaram uma tabela-sumário, com base na tabela de códigos anterior, que incorpora os códigos identificados anteriormente, e que foi consolidada após discussão;

3. As tabelas-sumário foram discutidas entre dois pares de investigadores, o que resultou na incorporação das notas resultantes do debate e na harmonização dos códigos em linguagem uniforme;

4. A tabela-sumário foi finalizada após a avaliação dos quatro investigadores.

Mais informações sobre este processo podem ser consultadas junto dos autores. Com esta análise detalhada de cada resposta, os investigadores complementaram a análise dos Questionários com as explicações e elucidações das Entrevistas.

8.4.2.4. Relatórios de Sustentabilidade

Foram consultados 59 Relatórios de Sustentabilidade (ou equivalentes) das Grandes Empresas presentes no estudo. De acordo com Adams (2004), os relatórios de sustentabilidade constituem um mecanismo para as empresas comunicarem os seus compromissos sociais e ambientais, bem como o progresso no alcance das metas de sustentabilidade. Os Relatórios de Sustentabilidade podem, portanto, contribuir para o desenvolvimento de uma economia mais sustentável ao incentivar as empresas a integrar considerações

ambientais e sociais nos seus processos de tomada de decisão (Adams, 2010).

O processo de elaboração do Relatório de Sustentabilidade pode também encorajar as empresas a identificar oportunidades de inovação e crescimento relacionadas com a sustentabilidade (Ioannou & Serafeim, 2017). Pode também ajudar as empresas a estabelecer confiança com os *stakeholders*, o que é fundamental para manter a licença para operar e alcançar o sucesso a longo prazo (Ioannou & Serafeim, 2012).

Os documentos integrados e analisados neste estudo foram classificados como Relatório de Sustentabilidade, apesar de poderem originalmente ter diferentes nomenclaturas, nomeadamente:

Relatório de Sustentabilidade, Não Financeiro ou de Responsabilidade Social Corporativa

Documentos que apresentam informações, iniciativas e projetos de impacto social e/ou ambiental, sem apresentar impactos económicos.

Relatório Integrado

Documento que combina informações financeiras e não financeiras, e permite avaliar a capacidade de criação de valor das organizações, através da identificação das suas principais atividades numa abordagem holística, que inclui uma análise das suas atividades nos três eixos da sustentabilidade, gerando valor económico, social e ambiental.

Relatório Anual

Documento que refere as atividades da empresa, os seus resultados financeiros e, neste contexto, identifica e incorpora a Sustentabilidade numa secção específica.

Os relatórios foram analisados com 3 objetivos:

1.

Validar algumas das informações obtidas nos Questionários;

2.

Melhor compreender como as empresas integram os ODS nas suas estratégias;

3.

Identificar Boas Práticas sobre a implementação dos ODS em contexto empresarial.

Foi feita uma análise qualitativa e quantitativa dos relatórios com o intuito de verificar o alinhamento estratégico das empresas e das suas atividades com a Agenda 2030 e a incorporação dos ODS na sua comunicação.

A metodologia de análise dos relatórios seguiu cinco etapas:

1. Identificação do relatório

Todos os relatórios analisados apresentaram a estratégia e as iniciativas de sustentabilidade da empresa. O documento analisado foi sempre o mais atual, disponibilizado no *website* da empresa, ou partilhado pela mesma, no momento da realização da análise.

2. Análise do relatório com o objetivo de validar as seguintes informações, obtidas através dos Questionários:

- O tipo de Relatório de Sustentabilidade publicado e a sua periodicidade;
- Se há referência aos ODS no relatório;
- Se há indicadores de sustentabilidade no relatório; se estes são estandardizados e ligados ao *core business* da empresa;
- Se os indicadores ou ambições da empresa se referem aos 17 ODS ou vão até ao nível dos 169 *targets*;
- Se existe alguma referência à sustentabilidade ou aos ODS no *website* da empresa, nos produtos e serviços, e na mensagem do CEO;
- Se os impactos sociais e ambientais positivos e negativos da empresa são reportados

no relatório.

Ao encontrar divergências entre os dados do Questionário e os dados reportados no Relatório de Sustentabilidade, as empresas foram contactadas de forma a validar a informação mais atualizada. A informação foi, de seguida, atualizada na base de dados do estudo antes da análise SPSS.

3. Classificação qualitativa dos relatórios de acordo com a integração dos ODS ao longo dos mesmos, feita através da identificação do tipo de abordagem e tipo de menção feita aos ODS

A classificação dos relatórios teve como base a perspectiva de Nicolò et al. (2023) e a metodologia de Calabrese et al. (2022) sobre o reporte de ODS nos relatórios de sustentabilidade. O processo de classificação dos relatórios de acordo com as perspetivas destes autores ajudou a clarificar o tipo de atitude estratégica da empresa na incorporação e comunicação dos ODS.

De Nicolò et al. (2023) duas abordagens referidas pelos autores foram adaptadas ao contexto dos ODS: a “abordagem simbólica” e

a “abordagem substantiva”.

Estas abordagens têm sido estudadas ao longo de vários anos, e podem ser associadas à teoria de legitimidade (e.g., Ashforth & Gibbs, 1990). De acordo com Suchman (1995), a legitimidade é, em termos gerais, a “perceção generalizada ou assunção de que as ações de uma determinada entidade são desejáveis, apropriadas e adequadas a um sistema socialmente construído de normas, crenças e definições” (p. 574). A legitimidade percebida, é, portanto, um *status* conferido à organização, com aprovação pública para que continue a aceder a recursos necessários para realizar as suas atividades e processos de criação de valor (O’Dwyer, 2002; Holder-Webb et al., 2009).



A abordagem simbólica, portanto, não implica mudanças reais nas atividades ou estratégias da empresa, estando apenas associada à divulgação de informações que legitimem o comportamento empresarial e garantam a sua licença para operar. Já a abordagem substantiva envolve a divulgação de detalhes qualitativos e informação quantitativa crucial para que o público externo saiba efetivamente as mudanças implementadas na organização.

(Hopwood, 2009)



No trabalho de Nicolò et al. (2022), a abordagem simbólica refere-se às situações em que os ODS não estão integrados na estratégia empresarial nem são incorporados ao longo do reporte, sendo usados de forma apenas ilustrativa. Um relatório possui abordagem simbólica quando se verifica uma ou várias destas condições:

- A empresa menciona o seu comprometimento com os ODS, mas não apresenta evidências sobre as estratégias ou ações tomadas para alcançá-los;
- A empresa não apresenta informações sobre a forma como pretende incorporar os ODS nas suas estratégias e/ou modelo de negócios;
- Não há informações sobre como a empresa incorpora ou operacionaliza os ODS de forma concreta (nos seus processos/projetos);
- Os ODS são citados numa secção à parte — não há interação entre a secção que cita os ODS e as demais secções do reporte.

Na abordagem substantiva, os ODS são incorporados ao longo do relatório e estão relacionados com diferentes dimensões do negócio. Neste tipo de abordagem, os ODS influenciam a forma como a empresa se posiciona estrategicamente e afetam as suas ambições e processos de criação de valor. Percebem-se, portanto, alterações de comportamento associadas à implementação dos ODS.

Um relatório possui abordagem substantiva quando toca um ou mais dos seguintes pontos:

- A empresa apresenta a sua contribuição para os ODS em diferentes partes do relatório – ou seja, associa diferentes atividades aos ODS;
- A empresa evidencia alinhamento estratégico aos ODS;
- Ancora-se em procedimentos de identificação de ODS meticolosos, designadamente, a análise de materialidade para identificar ODS relevantes/materiais;
- Define KPIs e metas associados aos ODS e avalia a sua performance neste sentido;

- Associa os ODS à criação de valor;
- Apresenta dados qualitativos e quantitativos sobre os ODS;
- Adota os ODS como *framework* para informar estratégias e transformar ambições em planos concretos para contribuir para a Agenda 2030;
- Apresenta iniciativas e projetos que tocam os ODS e impactam a cadeia de valor da empresa, ou seja, estão diretamente associados ao seu *core* de atividade.

Calabrese et al. (2022) adotaram uma metodologia para avaliar a menção feita aos ODS nos Relatórios de Sustentabilidade. No presente estudo, optou-se por fazer apenas referência aos ODS e não aos seus *targets*, como no estudo original. A menção feita aos ODS foi assim classificada de acordo com quatro possibilidades:

- Os ODS foram mencionados sem ambição. Neste caso, não existiu um plano específico para alcançar os Objetivos, e foram mencionadas apenas declarações gerais, como por exemplo, “reduzir a quantidade de resíduos produzidos para contribuir com o avanço do ODS 12”;
- Os ODS foram mencionados com uma ambição qualitativa. Neste caso, a empresa demonstrou uma ambição qualitativa no reporte e apresentação das suas ambições de forma descritiva (e.g., “estamos a adotar novas práticas e equipamentos para reduzir a quantidade de resíduos provenientes dos nossos processos produtivos”);
- Os ODS foram mencionados com uma ambição quantitativa. Neste caso, a empresa referiu quantitativamente dos ODS que deseja alcançar, mas não reportou sobre o progresso dos mesmos (e.g., para contribuir com o ODS 12, pretendemos diminuir os resíduos produzidos pela empresa em 60%);
- Os ODS foram mencionados com realizações quantitativas. Neste caso, a empresa providenciou reporte quantitativo do progresso (e.g., reduzimos em 30% a quantidade de resíduos produzidos, tendo como base o parâmetro de produção do Ano 1).

De acordo com esta classificação, foi avaliada a forma como os ODS são mencionados pelas empresas em estudo ao longo dos seus Relatórios de Sustentabilidade.

4. Análise quantitativa dos relatórios de acordo com um conjunto de critérios que pretenderam avaliar o grau de incorporação e alinhamento dos ODS com as estratégias empresariais.

A análise quantitativa dos relatórios baseou-se num modelo inspirado no trabalho de Curtó-Pàges et al. (2021), que sugerem o uso de um sistema binário para codificar e categorizar a informação analisada nos Relatórios de Sustentabilidade. Com base nas variáveis usadas pelos autores, que foram alargadas (após debate entre a equipa do Observatório, tendo em conta a análise e conhecimento de vários relatórios analisados) de forma a incorporar ainda outros aspetos. Deste modo, criou-se um conjunto de critérios usados nesta análise, codificados com [1] quando presentes e [0] quando ausentes.

Avaliou-se um conjunto de quinze critérios, que incluem:

1. Referência (explícita) aos ODS;
2. Referência (explícita) às metas dos ODS;
3. Incorporação dos ODS ao longo do relatório;
4. Referência aos ODS na mensagem do CEO da empresa;
5. Apresentação dos ODS estratégicos /incorporados na estratégia corporativa;
6. Apresentação de explicação sobre o processo de escolha dos ODS estratégicos;
7. Apresentação de evidências concretas da contribuição da empresa para os ODS, através da descrição de projetos/iniciativas e outras medidas e ações relevantes;
8. Articulação entre os ODS e as metas/objetivos concretos/mensuráveis da empresa;
9. Articulação entre os ODS com compromissos

- empresariais não mensuráveis, isto é, associação dos ODS com compromissos da empresa que não possuem metas quantitativas definidas, apenas descritivas e/ou qualitativas;
10. Apresentação da monitorização/progresso do contributo empresarial para a Agenda 2030;
 11. Menção dos ODS na análise de materialidade da empresa, ou seja, a articulação entre temas materiais identificados na matriz de materialidade e os ODS;
 12. Articulação dos ODS com o *standard Global Reporting Initiative (GRI)*;
 13. Incorporação de indicadores SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) para a sustentabilidade;
 14. Ter em consideração a interligação entre os ODS (e.g., ao produzir energia limpa em países em desenvolvimento, uma empresa pode impactar positivamente o ODS 7, e indiretamente pode também contribuir positivamente para o ODS 8, se criar emprego na região. Pode ainda contribuir positivamente para o ODS 2 e 3 se ajudar mais pessoas a terem acesso a energia limpa para cozinhar. Pode também impactar negativamente o ODS 8 ao causar, por exemplo, desemprego de pequenos empreendedores que vendiam combustíveis fósseis nessa região);
 15. Comunicação dos impactos positivos e negativos oriundos da atividade empresarial.

5. Análise qualitativa/ de conteúdo dos relatórios com o objetivo de identificar Boas Práticas que contribuam diretamente para o progresso na Agenda 2030.

Por fim, a última etapa refere-se à identificação e classificação das práticas empresariais associadas aos ODS mencionadas nos relatórios. Este processo resultou na elaboração de uma matriz que serviu de base para seleção das Boas Práticas que ilustram o Capítulo 6 deste Relatório.



8.5. Capítulo 6: Boas Práticas identificadas

Um dos objetivos do Observatório é identificar e disseminar Boas Práticas de implementação dos ODS no *core* do negócio empresarial. De acordo com Praveen et al. (2015), a priorização das boas práticas é fundamental para as empresas, devido à limitada disponibilidade de recursos que têm e que precisam de ser alocados adequadamente, se desejam melhorar o seu desempenho ao nível de sustentabilidade.

Desta forma, e para ajudar as empresas portuguesas nos seus esforços de alinhamento com práticas sustentáveis, procedeu-se à identificação, seleção e divulgação de Boas Práticas que possam servir de inspiração e guia para as empresas.

A definição de “Boa Prática” no presente estudo refere-se a um conjunto de atividades desenhadas para contribuir positivamente para o avanço da Agenda 2030 e o progresso de um ou mais ODS. São práticas que poderão ser adaptadas e replicadas em diferentes contextos e situações visando o alcance dos ODS pelas empresas.

8.5.1. Identificação, categorização e seleção das Boas Práticas

Este processo foi composto por três etapas:

1.

A primeira referiu-se à identificação dos Casos Práticos, realizada durante o processo de análise qualitativa/de conteúdo dos Relatórios de Sustentabilidade. Casos Práticos são todos os programas, iniciativas e/ou conjuntos de atividades desenvolvidos por uma empresa que têm o potencial de vir a ser classificados como uma Boa Prática. Neste processo de identificação criou-se uma tabela matriz com os casos mapeados, onde os casos foram registados e associados às empresas respetivas.

2.

A segunda etapa consistiu na categorização dos Casos Práticos de acordo com a análise do seu conteúdo:

1. Processo de integração dos ODS nas estratégias empresariais (tema central em estudo) – refere-se a casos que ilustram processos que têm por objetivo articular os ODS e a estratégia empresarial;

2. Incorporação e reporte dos ODS no relatório – esta categoria refere-se a práticas de incorporação e comunicação dos ODS nos Relatórios de Sustentabilidade;

3. Estruturação de Casos Práticos associados aos ODS – refere-se à forma como os casos são estruturados e comunicados no relatório;

4. Comunicação de Casos Práticos core ao negócio – são identificados casos que evidenciam de forma explícita o seu contributo para os ODS nas diferentes indústrias das empresas que compõem o estudo;

5. Apresentação de Casos Práticos em parceria – refere-se a casos que pressupõem o estabelecimento de parcerias entre duas ou mais empresas do Observatório para realização de um objetivo comum.

3.

A terceira etapa referiu-se à avaliação dos Casos Práticos, e tem por objetivo priorizar os casos identificados, de forma a identificar Boas Práticas.

Após a elaboração da tabela matriz, e à semelhança do processo usado para análise quantitativa dos relatórios, foi usado um sistema binário para avaliar os casos identificados de acordo com uma série de critérios adaptados da literatura académica (Curtó-Pàges et al., 2021) e de discussão entre os investigadores deste estudo. Os critérios foram codificados com [1] quando presentes e [0] quando ausentes. Os critérios variam de acordo com as categorias identificadas.

1. Processo de integração dos ODS nas estratégias empresariais

- Apresentação de alinhamento explícito entre objetivos e/ou metas mensuráveis da empresa e os 17 ODS;
- Apresentação de alinhamento explícito entre objetivos e/ou metas mensuráveis da empresa e as 169 metas da Agenda 2030;
- Apresentação de alinhamento explícito entre compromissos da empresa (descritivos, não mensuráveis) e os ODS;
- Apresentação do alinhamento dos ODS com a estratégia e/ou pilares estratégicos da empresa;
- Incorporação dos ODS no processo de auscultação dos *stakeholders*;
- Incorporação dos ODS na análise de materialidade da empresa;
- Realização de processo de seleção e hierarquização dos ODS estratégicos para a empresa.

2. Incorporação e reporte dos ODS no relatório

- Como critério de exclusão para esta categoria foi usada a classificação do tipo de reporte, apresentada na terceira etapa do processo de análise metodológica explicitado na secção anterior. Sendo assim, foram avaliados nesta categoria apenas casos provenientes de relatórios classificados com “abordagem substantiva”;
- Avaliação do tipo de menção feita aos ODS, de acordo com a classificação realizada previamente (sem ambição, com ambição qualitativa, com ambição quantitativa ou com realizações quantitativas);
- Apresentação de evidências (resultados quantitativos) que demonstrem a eficácia no alcance dos Objetivos;
- Apresentação de tabelas para reporte dos ODS. A análise das tabelas foi feita de modo comparativo; para cada tabela identificada foram mapeadas as componentes presentes. Desta forma, foi possível criar uma matriz que identifica componentes comuns e diferenciadoras das tabelas. No final, as tabelas com mais componentes únicas foram selecionadas, pelo seu carácter diferenciador.

3. Estruturação de Casos Práticos associados aos ODS

- Alinhamento entre o caso e o *core* do negócio;
- Identificação explícita do ODS para o qual contribui;
- Identificação explícita do *target* do ODS para o qual contribui;
- Identificação do problema associado ao tópico do ODS em análise;
- Apresentação da solução proposta;
- Apresentação de objetivos concretos para solução do problema;
- Apresentação dos resultados alcançados;
- Descrição da contribuição do caso para a Agenda 2030.

4. Comunicação de Casos Práticos core ao negócio

- Alinhamento entre o caso e o *core* do negócio;
- Avaliação da relevância e diferenciação para a indústria em que a empresa se insere, com base na solução proposta;
- Identificação explícita do *target* do ODS para o qual contribui;
- Apresentação de evidências que demonstrem a eficácia no alcance dos ODS;
- Avaliação do potencial de escalabilidade: Os casos escolhidos devem ser escaláveis, ou seja, replicáveis em outros contextos ou por outras organizações para alcançar resultados semelhantes;
- Avaliação de parcerias: Os casos escolhidos podem/devem demonstrar parcerias com outras organizações ou partes interessadas para promover o desenvolvimento sustentável, por meio de colaborações com outras empresas, ONGs ou agências governamentais;
- Análise do envolvimento das partes interessadas: Os casos escolhidos devem demonstrar envolvimento ativo com as diferentes partes interessadas, como clientes, funcionários, fornecedores e comunidades locais;
- Avaliação da importância do caso no contexto português: Os ODS associados ao caso são relevantes para Portugal de acordo com o enquadramento apresentado no estudo?

5. Apresentação de Casos Práticos em parceria

- Alinhamento entre o caso e o *core* do negócio;
- Identificação de duas ou mais empresas presentes no estudo;
- Identificação explícita do ODS para o qual contribui;
- Identificação explícita do *target* do ODS para o qual contribui;
- Apresentação de evidências que demonstrem a eficácia no alcance dos ODS;
- Apresentação da contribuição de cada empresa participante;
- Avaliação da importância do caso no contexto português: Os ODS associados ao caso são relevantes para Portugal de acordo com o enquadramento apresentado no estudo?

Por fim, foram selecionados os casos com maior pontuação, os quais foram designados de Boas Práticas. De modo a garantir representatividade das empresas em estudo, optou-se por apresentar casos do maior número possível de empresas do Observatório dos ODS nas empresas portuguesas. O resultado desta análise pode ser consultado no Capítulo 6.

8.6. Limitações

O presente estudo apresenta algumas limitações. A primeira refere-se à amostra utilizada, que não consiste num processo de amostragem probabilístico e, por conseguinte, não pretende inferir os resultados para as duas populações distintas (Grandes Empresas e PMEs). Decorrente da não generalização para o universo, não é possível inferir se as empresas excluídas têm características similares às empresas incluídas no presente estudo. Desta forma, torna-se relevante considerar as características da amostra utilizada. No que respeita às Grandes Empresas, foram analisadas empresas com mais de 250 colaboradores e com mais de 50 milhões de euros de volume de negócios e que correspondem às maiores empresas a operar em Portugal, por volume de negócios e setor de atividade. Quanto às PMEs, são empresas com perfil exportador e com alto desempenho económico-financeiro, com mais de 8 colaboradores e volume de faturação média de 6,5 milhões de euros.

No que diz respeito ao Questionário, de forma

a ser compreensivo, incluiu um elevado número de questões. Estas justificam-se pelo facto de o estudo endereçar com profundidade o fenómeno em estudo. Estas questões serão mantidas ao longo dos anos o mais inalteradas possível, apenas com as modificações necessárias para assegurar o rigor académico do estudo, mas sempre garantindo a comparabilidade dos dados recolhidos. Sendo o fenómeno em estudo relativamente recente e ainda inexplorado de forma exaustiva na literatura (Eichler & Schwarz, 2019), nem sempre foi possível formular perguntas e implementar escalas devidamente validadas na literatura.

No entanto, todas as perguntas e escalas se relacionam com dimensões teóricas e conceptuais identificadas na literatura e a sua maioria foi adaptada da literatura académica no tópico em estudo.

As Entrevistas foram realizadas em formato *online* e por isso existe maior dificuldade em captar o comportamento não-verbal dos Entrevistados, para além de pontuais interferências de rede, entre outras limitações. Adicionalmente, a análise das Entrevistas foi realizada pelos investigadores do projeto, o que poderá implicar algum enviesamento de análise de dados tendo em conta a perspetiva e interpretação dos mesmos. O número de Entrevistas foi limitado (30 Entrevistas), podendo ter influência nas conclusões retiradas.

Relativamente à análise dos Relatórios de Sustentabilidade, esta ainda segue uma abordagem quase-exploratória, isto é, existem ainda poucos dados na literatura que suportem a construção de uma tabela matriz para avaliar a adoção e incorporação dos ODS nos Relatórios de Sustentabilidade. Este facto levou à criação de uma tabela matriz que inclui critérios e indicadores criados de raiz. Embora não afete a qualidade dos resultados obtidos, é reconhecido que a análise ficaria mais rica com o suporte de literatura prévia (que é escassa).

Apêndice

O *background* teórico para uma análise longitudinal

Os dados recolhidos e as questões colocadas (tanto no Questionário como na Entrevista), bem como a análise de dados dos Relatórios de Sustentabilidade, seguem um *background* teórico que aborda questões cruciais ao conhecimento do nível de implementação dos ODS pelas empresas portuguesas. Este permite:

- Estabelecer a atitude estratégica recomendada para a adoção dos ODS pelas empresas;
- Associar a esta atitude um conjunto de indicadores mensuráveis que podem ser medidos numa base anual.

Este *framework* segue a orientação das ferramentas desenvolvidas pelo *UN Global Compact (SDG Compass e SDG Ambition)*, com adaptações e melhorias com base no trabalho académico em curso na área da Gestão e Estratégia, nomeadamente o *framework SDG Compass +*, desenvolvido por Pires de Almeida e colaboradores (2023).

O *framework SDG Compass +* tem como base os princípios de implementação dos ODS nas estratégias empresariais, que resultam de uma análise sistemática da literatura (ver Figura 8.1) e compreendem as recomendações para uma implementação bem-sucedida de acordo com os seguintes passos:

Passo 1 Contextualizar

Neste passo, o objetivo é entender o contexto em que as empresas se encontram, desde o nível macro e meso até ao nível micro. É importante, no decurso deste passo, as empresas perceberem onde podem começar a atuar. Posto isto, as empresas que queiram efetivamente integrar os ODS na estratégia de negócio devem:

- Definir o posicionamento da empresa no seu contexto e suas características;
- Compreender as motivações da empresa para envolvimento com os ODS;
- Realizar uma análise estratégica de sustentabilidade e posicionamento.

Passo 2 Compreender os ODS

Após contextualização, as empresas que queiram integrar os ODS na estratégia de negócio devem compreender os ODS e ao longo de toda a hierarquia/estrutura da empresa – desde o CEO até ao trabalhador na base da estrutura.. Assim sendo, as empresas devem:

- Compreender os conceitos de sustentabilidade e dos ODS;
- Compreender o nível de conhecimento dos ODS na organização;
- Implementar os ODS como uma ferramenta estratégica vs. ferramenta de responsabilidade social ou reputacional;
- Adotar uma visão dos ODS como uma vantagem estratégica geradora de *business case*.

Passo 3 Definir os ODS estratégicos

Neste passo, o objetivo é as empresas definirem os seus ODS estratégicos. Para o efeito, devem socorrer-se de todas as ferramentas disponíveis, usando sempre os *targets* dos ODS. As empresas devem:

- Adotar os ODS no *core* da operação; e mapeá-los em toda a cadeia de valor;

- Realizar um processo de escolha e seleção dos ODS;
- Adotar os ODS e considerar a interligação dos ODS entre si;
- Analisar os seus efeitos negativos e positivos, na Agenda de Desenvolvimento Sustentável;
- Adotar uma visão *inside-out* e sua conjugação com a visão *outside-in* da Agenda 2030.

Passo 4 Definir objetivos específicos

Após definição dos ODS estratégicos, as empresas devem:

- Definir *KPIs* referentes aos ODS alinhados com as ambições da empresa.

Passo 5 Integração dos ODS

Neste passo, as empresas devem incorporar os ODS em todos os processos, sejam eles de inovação ou produção. Algumas medidas a tomar no decurso deste passo são:

- Adoção de estratégia ODS em contexto internacional;
- Adoção de estratégias em parceria;
- Processo de incorporação dos ODS nos processos e culturas empresariais.

Passo 6 Reporte e Comunicação dos ODS

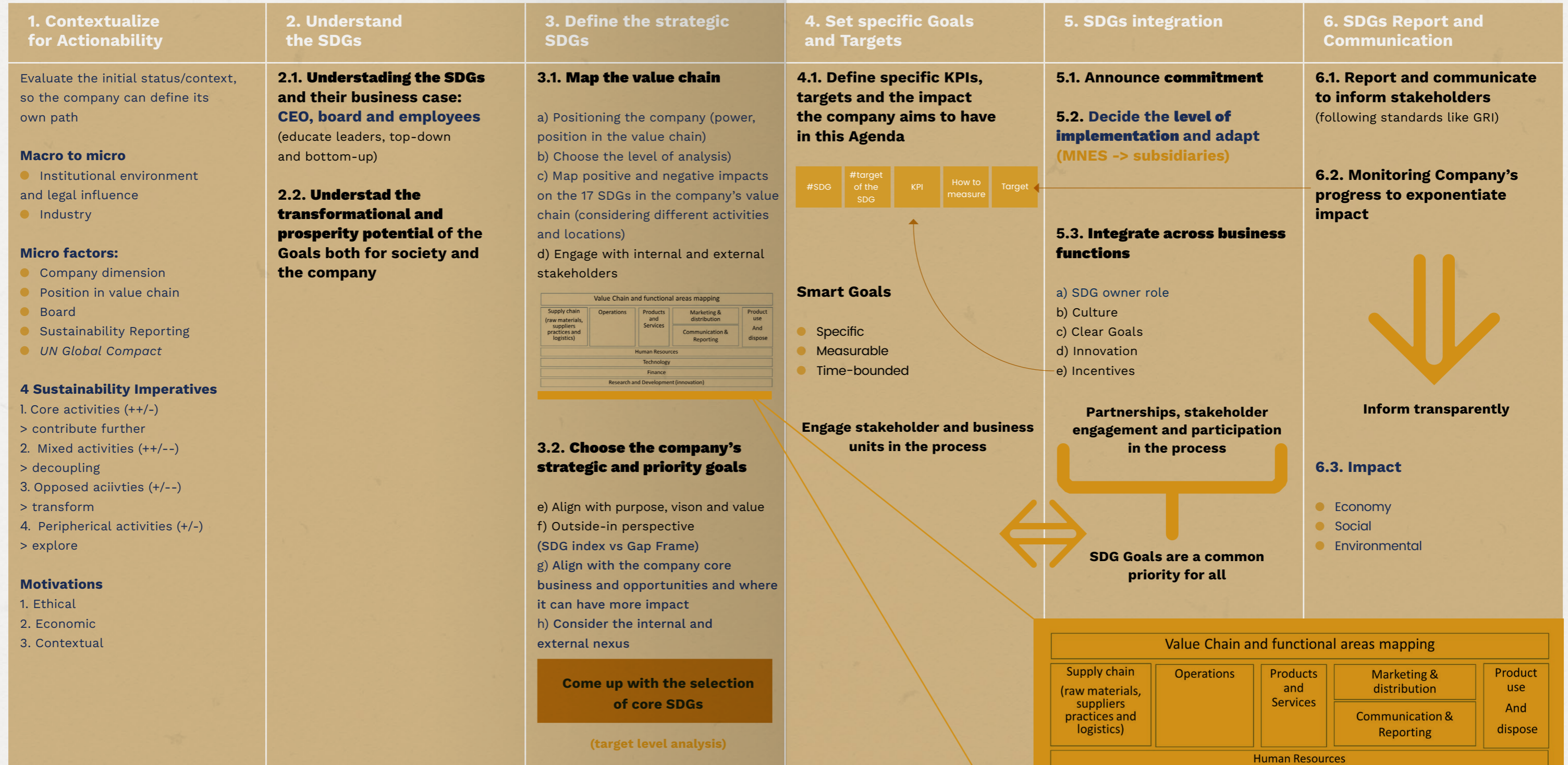
Por fim, as empresas devem:

- Comunicar e reportar os ODS como ferramenta estratégica;
- Promover a comunicação interna e externa (cultura e *brand*);
- Monitorizar objetivos e indicadores ODS.



SDG Compass + Making the SDGs actionable in Business Strategy

Figura 8.6.1.
SDG Compass +



Este framework foi adaptado do modelo apresentado por Pires de Almeida et al. (2023). O texto a azul incorpora alterações feitas pelos autores ao framework original do SDG Compass.

Referências bibliográficas

- Adams, C. A. (2004). The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(5), 731-757.
- Adams, C. A. (2010). The emergence of corporate social responsibility reporting in Australia. *Journal of Corporate Citizenship*, 2010(40), 23-42.
- Ashforth, B.E. & Gibbs, B.W. (1990). The double-edge of organisational legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177-194.
- Calabrese, A., Costa, R., Ghiron, N. L., Tiburzi, L., & Montalvan, R. A. V. (2022). Is the private sector becoming cleaner? Assessing the firms' contribution to the 2030 Agenda. *Journal of Cleaner Production*, 363, 132324.
- Cassell, C. (2005). Creating the interviewer: identity work in the management research process. *Qualitative Research*, 5(2), 167-179.
- Curtó-Pagès, F., Ortega-Rivera, E., Castellón-Durán, M. & Jané-Llopis, E. (2021). Coming in from the Cold: A Longitudinal Analysis of SDG Reporting Practices by Spanish Listed Companies Since the Approval of the 2030 Agenda. *Sustainability*, 13(3), 1178. <https://doi.org/10.3390/su13031178>
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000) *Handbook of qualitative research*. (2a ed). SAGE Publications.
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155-1179.
- Eichler, G. M., & Schwarz, E. J. (2019). What sustainable development goals do social innovations address? A systematic review and content analysis of social innovation literature. *Sustainability*, 11(2), 522.
- Elliott, V. (2018). Thinking about the coding process in qualitative data analysis. *The Qualitative Report*, 23(11), 2850-2861.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2000). The interview: From structured questions to negotiated text. *Handbook of qualitative research*, 2(6), 645-672.
- Harrigan, K. R. (1980). Research methodologies for contingency approaches to business strategy. *Academy of Management Review*, 5(2), 243-249.
- Holder-Webb, L., Cohen, J. R., Nath, L., & Wood, D. (2009). The supply of corporate social responsibility disclosures among US firms. *Journal of Business Ethics*, 84, 497-527.
- Hopwood, A.G. (2009). *Accounting and the environment*. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 433-439.
- IAPMEI (2023). <https://www.iapmei.pt/>. Consultado em 28/04/2023.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions. *Journal of International Business Studies*, 43(9), 834-864.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2017). The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting. *Harvard Business School Research Working Paper*, (11-100).
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. SAGE Publications.
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. SAGE Publications.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative Research Design: an interactive approach*. SAGE Publications.
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500.
- Nicolò, G., Zanellato, G., Tiron-Tudor, A., & Polcini, P. T. (2022). Revealing the corporate contribution to sustainable development goals through integrated reporting: a worldwide perspective. *Social Responsibility Journal*, (ahead-of-print).
- O'Dwyer, B. (2002). Managerial perceptions of corporate social disclosure: An Irish story. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 406-436.
- Pires de Almeida, F., Van Tulder, R. & Rodrigues, S. (2023). Walking the Talk: Making the SDGs Core Business – an integrated framework. *International Business and Sustainable Development Goals*, vol 17. *Progress in International Business Research*, Emerald Publishing.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. SAGE Publications.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.
- Wengraf, T. (2001). *Qualitative Research Interviewing: Biographic Narrative and Semi-Structured Method*. SAGE Publications.
- Tourangeau, R., Rips, L. J., & Rasinski, K. (2000). The effect of questionnaire design on data quality: A review of the literature. In L. Jabine, M. Straf, J. Tanur, & R. Tourangeau (Eds.), *Cognitive aspects of survey methodology: Building a bridge between disciplines* (pp. 81-126). *National Academy Press*.

