

3

Temas atuais em análise

Neste capítulo, são apresentadas versões resumidas de três *research notes* elaboradas pela equipa do Observatório, que exploram questões centrais da Sustentabilidade no contexto corporativo. A primeira apresenta uma análise sobre Governança Corporativa, discutindo o alinhamento estratégico entre as práticas de governança e a Sustentabilidade. A seguinte aborda a integração estratégica dos ODS para o sucesso das organizações, oferecendo exemplos práticos de como as empresas podem desenvolver vantagens competitivas ao alinharem as suas operações com os ODS. Por fim, a terceira foca-se nos Relatórios de Sustentabilidade, salientando a importância da sua incorporação e comunicação eficaz dos ODS.

3.1.

Governança Corporativa: Alinhamento Estratégico com a Sustentabilidade

3.1. Governança Corporativa: Alinhamento Estratégico com a Sustentabilidade



Faça aqui o *download* da *research note* na íntegra

3.1.1. O que se entende por Governança Corporativa e qual a sua relação com a Sustentabilidade?

Em meados do século XX, fruto do crescimento das empresas em dimensão e complexidade, surgiu a necessidade de as empresas estabelecerem estruturas e práticas que garantissem a transparência, responsabilidade e eficiência na gestão. Neste contexto, a Governança Corporativa (ou *Corporate Governance*) começou a ganhar maior importância (Passos, 2017).

Apesar de muitos anos terem passado desde o seu surgimento, o conceito de Governança Corporativa possui diferentes interpretações e ainda não se encontra completamente clarificado (Passos, 2017).

No âmbito deste estudo, a Governança Corporativa é definida tendo em conta as diferenças, complementaridades e convergências entre os conceitos apresentados na *research note* que deu origem a esta secção¹. Assim, alguns elementos importantes para o conceito de Governança Corporativa incluem:

- a atenção aos interesses e auscultação dos *stakeholders*;
- a responsabilidade por parte da gestão quanto aos impactos gerados nos *stakeholders*;
- o foco no longo prazo;
- o foco no desempenho e desenvolvimento sustentável;
- a definição da direção estratégica da empresa;
- a forma de controlo por parte dos membros dos órgãos dirigentes;
- o objetivo de atender aos interesses dos acionistas/sócios e investidores;
- a necessidade de cumprir com padrões éticos e, por conseguinte, o reforço da confiança nos agentes da gestão da empresa;
- a *performance* e procura pela eficiência das operações;
- o estabelecimento de regras e condutas empresariais;
- a transparência.

Na realidade, todos estes pontos estão relacionados, de alguma forma, com o conceito de Sustentabilidade.

No seu relatório *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023* a OECD aparenta corroborar esta afirmação, uma vez que foi adicionado um capítulo específico relativo ao tema – VI. *Sustainability and resilience*, o mesmo tendo acontecido na revisão realizada em 2023 ao *Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG)*, de 2018, em que foi incluído um capítulo novo – o capítulo I – dedicado à matéria da Sustentabilidade.

¹Na *research note* são apresentados os conceitos da *OECD Principles of Corporate Governance*; Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance – IPCG; Associação Business Roundtable Portugal; e Tihanyi et al. (2014).

Partindo destes exemplos, o Observatório dos ODS nas Empresas Portuguesas propõe, com a *research note* **Governança Corporativa: Alinhamento estratégico com a Sustentabilidade**, publicada no *website* do Observatório, responder de forma exploratória à seguinte **questão de investigação**, com base nos dados obtidos no âmbito do Ano 2 do projeto:

Existe uma relação entre as variáveis de *Corporate Governance* estudadas e a implementação de políticas de Sustentabilidade e ODS?

Hipótese: Empresas com melhor *Corporate Governance* (i.e., empresas cuja *Corporate Governance* inclui um conjunto de variáveis consideradas relevantes em matéria de Sustentabilidade – como seja envolvimento com os *stakeholders*, motivação para a Sustentabilidade, diversidade, igualdade de género, parcerias) têm uma maior perceção da Sustentabilidade e dos ODS.

Para tal, são apresentados, de forma breve, os agentes que compõem a Governança Corporativa e as suas responsabilidades. É, também, abordado o processo de Governança Corporativa e a sua ligação com a gestão executiva, de forma a relacionar este ciclo com a Sustentabilidade e com a importância do envolvimento com todos os *stakeholders*. Depois, são apresentados os resultados das análises de correlação com as variáveis de Governança Corporativa e variáveis de Sustentabilidade e ODS, tendo por base os dados obtidos através das respostas das Grandes Empresas acompanhadas pelo Observatório no Ano 2 do projeto (versão completa disponível na *research note*).

Por fim, a Conclusão apresenta algumas notas gerais das análises e conclusões do estudo.

3.1.2. Importância da Governança Corporativa no contexto corporativo e em matéria de Sustentabilidade

Numa sociedade comercial sob a forma de Sociedade Anónima, a Governança Corporativa é conduzida por meio de diferentes agentes: a Assembleia Geral (composta pelos acionistas), o Conselho de Administração (todos os administradores da empresa, executivos e não executivos), a Comissão Executiva (quando exista, composta por administradores com funções executivas e, eventualmente, por diretores), os Órgãos de Fiscalização e as Comissões Internas, que articulam as relações com os restantes *stakeholders*.

De forma geral, estes são os agentes que assumirão as funções de tomada de decisão, direção e monitorização da organização, bem como funções de incentivo aos *stakeholders* para o cumprimento das regras e decisões tomadas ao nível do governo da sociedade. Para este fim, definem-se e seguem-se princípios, regras, normas, estrutura (poder e controlo), processos e incentivos, com a finalidade de gerar valor sustentável para todos os *stakeholders* da empresa. O Conselho de Administração (*Board*) é parte integrante da Governança, enquanto a Direção Executiva (formalizada na Comissão Executiva ou, simplesmente, os administradores executivos, quando aquele órgão não exista) está inserida no campo da Gestão da empresa, e há forte interação entre ambos.

Neste sentido, para que a Governança Corporativa contribua positivamente para a *performance* da empresa, é necessário que a Gestão cumpra a sua função. Com base nesta premissa, é notório que existe uma interseção entre a Governança Corporativa e a Gestão da organização. A última tem por função executar as estratégias e orientações vindas do Conselho de Administração (que define a estratégia), por meio da tomada de decisões e das operações da empresa, de forma a gerar resultados para os acionistas e restantes *stakeholders*. Desta forma, cumpre-se o ciclo da Governança Corporativa: as orientações e estratégia geram ações por parte dos órgãos executivos, que criam resultados, os quais são monitorizados e, por sua vez, nutrem novas orientações e estratégias que irão gerar novas ações, novos resultados, novas monitorizações, e assim por diante.

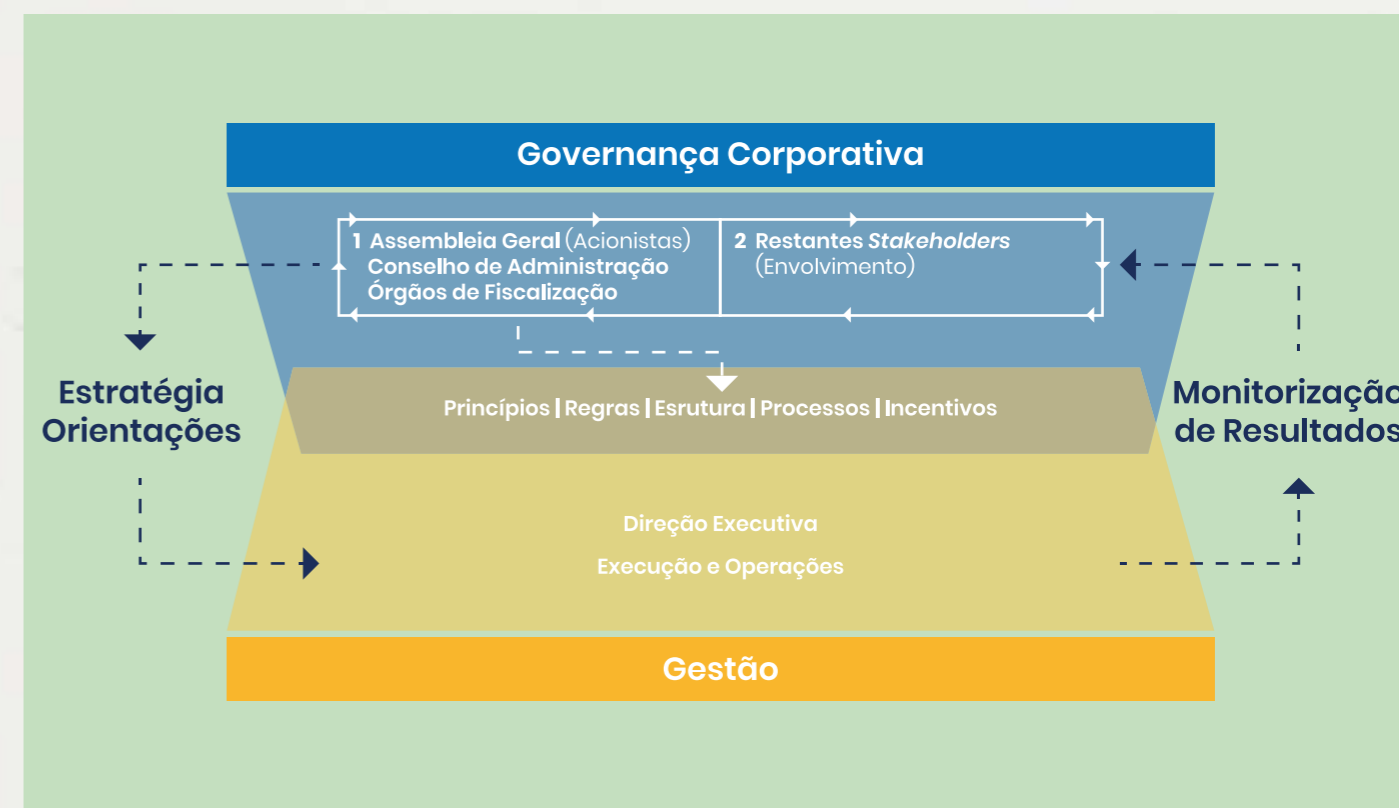


Figura 3.1.2.1 – Elementos da Governança Corporativa e o Ciclo Governança-Gestão
Fonte: Autoras

Este ciclo é ilustrado na Figura 3.1.2.1 – Elementos da Governança Corporativa e o Ciclo Governança-Gestão, onde se apresentam os principais agentes, instrumentos e ciclo acima explicados.

Se este ciclo tem início com a Governança Corporativa e as suas tomadas de decisão, facilmente se compreende que as decisões em torno da Sustentabilidade são ditadas pelas orientações estratégicas advindas do processo de Governança Corporativa.

A Governança Corporativa é, portanto, o mecanismo que, na origem e em última instância, afeta todo o funcionamento, decisões e operações de uma organização. É por meio das suas práticas que a empresa poderá definir e seguir o caminho em que a Sustentabilidade é a Estratégia Corporativa. Noutras palavras, é ter a Sustentabilidade incorporada no *core business* da empresa, o que significa que deve estar integrada nas várias áreas de gestão da empresa – Estratégia, *Marketing*, Operações, Recursos Humanos, Finanças, etc. É também pela Governança Corporativa que a organização tem em conta a importância da gestão dos interesses de todas as partes interessadas (*multistakeholders*) e a interação com o meio ambiente.

Esta gestão *multistakeholders* é fundamental para os temas da Sustentabilidade, pois a referida auscultação e envolvimento de todas as partes interessadas pode levar a melhorias nas práticas de Sustentabilidade das empresas, tais como melhor gestão ambiental, responsabilidade social e adesão a padrões éticos (de Bakker *et al*, 2019).

Esta visão está a tornar-se cada vez mais *mainstream*. No entanto, a prática demonstra que ainda é preciso traçar e percorrer um longo caminho entre a Governança Corporativa e a Sustentabilidade. Desta forma, fica clara a necessidade de uma maior interação entre a Governança Corporativa e a Sustentabilidade, visto que somente com uma boa integração entre estas duas realidades haverá condições para uma empresa operar no longo prazo. Adicionalmente, também se verifica um *gap* entre a importância reconhecida à Sustentabilidade e a implementação das práticas de Sustentabilidade na Governança Corporativa, o que torna o estudo realizado na *research note* um contributo relevante para o avanço da Agenda do Desenvolvimento Sustentável, alicerçado numa boa governança empresarial que o sustente.

Governance na CSRD / ESRS

Por Angela Lucas

Se a integração da Sustentabilidade na estratégia e operação corporativas é condição para a manutenção da licença da empresa para operar no médio-longo prazo, a verdade é que essa integração só é concretizável de forma efetiva e eficaz quando a *governance* da empresa a assuma e dela se encarregue. Para poder penetrar e disseminar-se transversal e horizontalmente na empresa — sempre a partir da liderança e da sua integração na estratégia corporativa —, a Sustentabilidade precisa de estruturas, instrumentos e procedimentos que a “institucionalizem”. É através deles que se assegura a preparação e a capacitação da empresa, e se definem e concretizam os estímulos corretos à implementação, monitorização e reporte dos vários temas da Sustentabilidade.

É a *governance* que permite garantir uma audição dos vários *stakeholders* da empresa e que os seus interesses sejam ponderados e equilibrados, é ela, também, que permite focar no longo prazo a visão estratégica corporativa, definindo e possibilitando o cumprimento de elevados padrões éticos, estabelecendo políticas, condutas e regras assentes em mecanismos de transparência, incluindo processos de *due diligence*, e alcançando, a final, o desempenho e o desenvolvimento sustentável na, e da, empresa. É precisamente por ser um elemento essencial que a *governance* é tratada de forma explícita e bastante completa nos *standards* europeus de reporte de Sustentabilidade (os — *European Sustainability Reporting Standards*), de acordo com os quais as empresas terão de reportar ao abrigo da nova [Diretiva relativa ao Relato de Sustentabilidade das Empresas](#) — mais conhecida por CSRD, o acrónimo em inglês para *Corporate Sustainability Reporting Directive*.

As empresas passarão, assim, a relatar um conjunto alargado de informação detalhada sobre o seu modelo de negócio e estratégia, incluindo objetivos e metas para a Sustentabilidade, políticas empresariais e estrutura de gestão, composição e funcionamento

dos órgãos de administração, de direção e de supervisão. As empresas terão de relatar, também, os sistemas de identificação e gestão de riscos que tenham estabelecidos, abrangendo medidas adotadas para prevenir, atenuar, corrigir ou eliminar impactos adversos potenciais ou reais, bem como informações sobre os eventuais sistemas de incentivos financeiros que tenham implementados e que estejam associados ao seu desempenho em matéria de Sustentabilidade.

Estes são aspetos que as empresas terão todo o interesse (e, nalguns casos, mesmo obrigação) de considerar e de relatar, desde logo porque a CSRD pretende, precisamente, estabelecer padrões e requisitos comuns para a divulgação da informação, promovendo maior consistência, uniformidade e comparabilidade entre a informação de Sustentabilidade das empresas, vertida num relatório único que agrega informação financeira e não financeira. É essa padronização que facilita a análise e avaliação por parte dos investidores, financiadores, analistas, clientes, auditores e outros *stakeholders* internos e externos, permitindo uma melhor compreensão (e comparação) da *performance* das empresas (incluindo empresas concorrentes entre si) em relação aos temas da Sustentabilidade.

Sem uma *governance* adequada e sustentável, todos os outros temas da Sustentabilidade — desde logo os temas ambientais e sociais ou, se quisermos, os aspetos relacionados com o planeta e as pessoas, mas também com as parcerias — ficam (no mínimo) comprometidos, porque não terão a estrutura e a organização que permite considerar, ponderar, integrar e concretizar esses mesmos fatores. A *governance* é a “cola” sem a qual o “S” e o “E” ficariam “perdidos em terra de ninguém”.

3.1.3. Governança Corporativa e a implementação de políticas de Sustentabilidade e ODS

Dados em análise

O Ano 2 do estudo do Observatório dos ODS nas empresas portuguesas traça um retrato das 61 Grandes Empresas acompanhadas no âmbito do projeto. Neste estudo incluiu-se apenas as Sociedades Anónimas, resultando num conjunto de 53 empresas. Com base no questionário aplicado a estas empresas foram escolhidas as seguintes variáveis de Governança Corporativa (de forma agregada):

Variáveis de Governança Corporativa
V1 – A sua empresa é familiar ou não familiar? (Questão D)
V2 – A empresa é cotada em bolsa/comercializada no mercado de capitais? (Questão E)
V3 – Proporção de mulheres na Direção Executiva (Questão 5.1)
V4 – Idade média da Direção Executiva (Questão 5.2)
V5 – De que forma envolvem os <i>stakeholders</i> internos na política de escolha e implementação dos ODS? (Questão 16)
V6 – De que forma envolvem os <i>stakeholders</i> externos na política de escolha e implementação dos ODS? (Questão 17)
V7 – A sua empresa publica relatório com informação de Sustentabilidade (não financeira)? (Questão 24)
V8 – Em que medida a sua empresa se sente preparada para o reporte da CSRD – <i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i> ? (Questão 25)
V9 – Qual é sua perceção sobre a principal motivação da Direção Executiva para a Agenda dos ODS? (Questão 30)
V10 – Pode avaliar a motivação do Conselho de Administração para os ODS? (Questão 31.10)
V11 – Existe uma associação entre incentivos internos de compensação e objetivos de Sustentabilidade e/ou ODS? (Questão 35)
V12 – Desenvolvem parcerias no âmbito dos ODS? (Questão 19)

Com base no questionário aplicado a estas empresas foram escolhidas as seguintes variáveis de Sustentabilidade/ODS (de forma agregada):

Questões de Sustentabilidade/ODS	Variável
Vê os ODS como uma oportunidade de negócio? (Questão 29)	ODS como oportunidade de negócio
Em que medida diria que os ODS estão incorporados na estratégia da sua empresa? (Questão 12)	ODS incorporados na estratégia da empresa
Os ODS que a empresa considera mais estratégicos servem como suporte ao processo de tomada de decisão? (Questão 33)	ODS como suporte ao processo de tomada de decisão
Qual a sua perceção sobre a existência de <i>business case</i> (relação custo-lucro) na implementação dos ODS? (Questão 42)	Existência de <i>business case</i> na implementação dos ODS
Entendendo a Sustentabilidade como a incorporação de critérios/preocupações sociais e ambientais no negócio, classifique as afirmações seguintes: A Sustentabilidade poderá melhorar substancialmente a competitividade da minha empresa (Questão 6.2)	Sustentabilidade como forma de aumentar a competitividade
Entendendo a Sustentabilidade como a incorporação de critérios/preocupações sociais e ambientais no negócio, classifique as afirmações seguintes: A Sustentabilidade já mudou a forma como a minha empresa faz o seu negócio (Questão 6.6)	Sustentabilidade como impulsionador da mudança de como a empresa faz negócio

Os resultados detalhados da relação entre as variáveis de Governança e as de Sustentabilidade/ODS podem ser conferidos na versão completa da *research note*, bem como a Metodologia utilizada, a qual é apresentada no seu Anexo I. Importante notar que as análises mostram associações e não relações de causalidade.

3.1.4. Conclusões do estudo

Considerando a importância e a necessidade da presença dos temas da Sustentabilidade e dos ODS nos processos da Governança Corporativa e, conseqüentemente, na execução dos planeamentos e operações, sob responsabilidade da Gestão das organizações, os resultados encontrados neste estudo — oriundos das empresas que atuam em Portugal acompanhadas no âmbito do projeto do Observatório — são pertinentes para a compreensão desta realidade. Estes resultados foram confrontados com outros estudos, como é assinalado em cada análise explorada na *research note* completa. Alguns suportam as conclusões obtidas, e outros evidenciam padrões diferentes.

Começando pelas variáveis de Governança Corporativa em que não foram encontradas correlações com o desempenho e posicionamento das empresas face às questões de Sustentabilidade/ODS, verificou-se que aspetos como 1) a empresa ser, ou não, empresa familiar, 2) a empresa estar, ou não, cotada em bolsa, 3) a proporção de mulheres na Direção Executiva, 4) a idade dos membros da Direção Executiva, não se relacionam com o facto de a empresa ter melhor ou pior desempenho na Sustentabilidade/ODS. Estes resultados diferem, na sua maioria, da literatura e, deste modo, a ausência de uma correlação pode resultar da pequena amostra do estudo, ou das suas especificidades. Importante também notar que o estudo efetuado apenas deteta relações entre as variáveis e não faz inferências sobre a causalidade destas relações.

As correlações positivas encontradas estão associadas a diversos fatores. O relacionamento com *stakeholders*, tanto internos quanto externos, bem como o estabelecimento de parcerias estão associadas a um melhor posicionamento das empresas face à Sustentabilidade/ODS. Esta conclusão corrobora a relevância da auscultação e envolvimento de todos os *stakeholders* a fim de promover maior desempenho em Sustentabilidade/ODS e, conseqüentemente, melhor desempenho da empresa, conforme evidências apresentadas ao longo do estudo. Adicionalmente, verificou-se a importância da motivação e da liderança do Conselho de Administração e da Direção Executiva nos temas ligados à Sustentabilidade/ODS. A utilização de incentivos de compensação interna poderá também ter algum papel no posicionamento

da empresa face à Sustentabilidade/ODS. Estes resultados reiteram que os processos de Governança Corporativa e de Gestão devem estar alinhados, de modo a salvaguardar a Sustentabilidade/ODS. Por fim, a preparação para o reporte, conforme exigido pela CSRD, demonstra estar positivamente relacionada com o desempenho na Sustentabilidade/ODS.

Variáveis de Governança correlacionadas com o alinhamento estratégico com a Sustentabilidade e ODS



Variáveis Não correlacionadas



Este estudo reforça a importância do alinhamento dos agentes da Governança Corporativa de modo a tornar a Sustentabilidade **A** estratégia empresarial. Realça pontos importantes como a relevância de envolver todos os *stakeholders* e de estabelecer parcerias na construção deste caminho. Ressaltando que esse caminho deverá ser percorrido (e mantido) por meio da motivação do Conselho de Administração e da Direção Executiva, que o colocará em prática através da execução da estratégia definida para a empresa.

O estudo sugere, assim, que são diversos os fatores de Governança Corporativa que se relacionam de forma positiva com a Sustentabilidade Empresarial e que estas duas componentes se reforçam de forma mútua,

ainda que para os dados de Portugal (baseados na amostra do estudo do Observatório) algumas relações sejam menos explícitas. De todo o modo, esta relação positiva evidencia que as empresas podem e devem trabalhar a Governança Corporativa sabendo que esta impulsionará a sua Sustentabilidade. Para concluir, foram encontradas relações entre parte das variáveis de *Corporate Governance* estudadas e a implementação de políticas de Sustentabilidade e ODS. O sentido destas relações corrobora a hipótese apresentada onde empresas com melhor *Corporate Governance* (relativamente às variáveis estudadas) percebem mais a Sustentabilidade e os ODS.

Referências

de Bakker, F. G., Rasche, A., & Ponte, S. (2019). Multi-Stakeholder Initiatives on Sustainability: A Cross-Disciplinary review and research Agenda for business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 29(03), 343–383. <https://doi.org/10.1017/beq.2019.10>

Instituto Português de Corporate Governance (2023). Código de Governo das Sociedades. <https://cgov.pt/codigo-de-governo-das-sociedades/o-codigo/cgs-em-vigor> Acesso em 04/03/2024

Passos, C. (2017). Governo das sociedades – diagnóstico da situação em Portugal. *Gestão e Desenvolvimento*, 25, 121–147. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2017.361>

3.2.

A Integração Estratégica dos ODS para o Sucesso Corporativo: Alguns Casos Práticos

3.2.

A Integração Estratégica dos ODS para o Sucesso Corporativo: Alguns Casos Práticos



Faça aqui o *download* da *research note* na íntegra

Balancing Profit and Purpose: The Strategic Integration of the Sustainable Development Goals for Corporate Success

A Agenda 2030 é um testemunho do compromisso global para combater desafios ambientais, sociais e económicos prementes. À medida que as empresas navegam neste complexo cenário do Desenvolvimento Sustentável, existe um reconhecimento crescente de que integrar práticas sustentáveis nas estratégias corporativas não só contribui para o bem-estar social e ambiental, mas poderá trazer também vantagens significativas para as empresas (Montiel *et al.*, 2021).

Balancing Profit and Purpose: The Strategic Integration of the Sustainable Development Goals for Corporate Success é uma *research note* elaborada pela equipa do Observatório com objetivo de explorar os *business cases* para a adoção dos ODS. Destaca ainda as vantagens que as empresas podem obter ao alinhar as suas operações com os ODS e ao investigar a operacionalização dos ODS com exemplos reais (Van Tulder *et al.*, 2021). Para tal, foca-se em quatro *business cases* da Sustentabilidade: redução de custos, aumento de preços, aumento da quota de mercado e criação de um novo modelo de negócio (Henderson, 2020).

Na secção seguinte, é feita uma breve explicação de cada um dos *business cases*, seguida da apresentação de um caso representativo de entre vários trabalhados na *research note*, como demonstrado pela tabela na página seguinte.

Quem pretenda saber mais sobre o tema do *business case* para a Sustentabilidade, e conhecer os outros exemplos eleitos para cada um dos 17 ODS, pode explorar a *research note*: [Balancing Profit and Purpose: The Strategic Integration of the Sustainable Development Goals for Corporate Success](#).

Nome	Organização	Título	Business Case
 2 ERRADICAR A FOME	DIAGEO	Promover o Desenvolvimento de Fornecedores para Ganhos Mútuos	Redução de Custos
 8 TRABALHO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÓMICO	TONY'S CHOCOLONELY	Uma Jornada para um Chocolate 100% Livre de Trabalho Escravo	Aumento de Preços
 10 REDUZIR AS DESIGUALDADES	LEGO	Construir Inclusão com a Educação em Braille	Aumento da Quota de Mercado
 14 PROTEGER A VIDA MARINHA	INTERFACE	Networks, Solução para o Lixo Marinho	Criação de um Novo Modelo de Negócio

Os 4 Business Cases da Sustentabilidade



(a) Redução de Custos

No caminho para o Desenvolvimento Sustentável, as empresas desempenham um papel fundamental como motores da inovação, do crescimento económico e do progresso social. A adoção de práticas sustentáveis apresenta oportunidades significativas na viabilidade e competitividade das empresas. Estas vantagens podem ser alcançadas através de quatro *business cases*, que as empresas podem capitalizar ao alinhar as suas estratégias com os ODS, e alavancar assim as metas e indicadores destes.

Mas o que é um **Business Case** da Sustentabilidade? É uma prática ambiental e/ou social sustentável identificável que fornece às empresas um cenário ou circunstância que se traduz no sucesso económico e financeiro do negócio.

Existem diferentes tipologias de *business cases* para a Sustentabilidade. A *research note* identifica quatro: (a) Redução de Custos, (b) Aumento de Preço, (c) Aumento de Quota de Mercado e (d) Novo Modelo de Negócio

Ocorre quando as empresas conseguem reduzir os custos económicos na produção dos seus produtos e serviços ao incorporar práticas sustentáveis nas suas operações e cadeias de fornecimento. As empresas podem alcançar a redução de custos como um *business case* para a Sustentabilidade ao avançar para alternativas renováveis e implementar mecanismos eficientes, principalmente, no uso de energia e água. Além disso, as empresas podem, no contexto das suas operações, reduzir os custos operacionais presentes e futuros ao identificar e abordar — e assim mitigar — riscos associados à escassez de recursos e perigos, por exemplo, relacionados com o clima. As empresas podem ainda reter talento e evitar despesas substanciais em recrutamento, contratação e formação, através do investimento na saúde mental e física dos trabalhadores, ou na aposta em oportunidades de formação académica e/ou profissional.

Tomemos o exemplo da **Diageo**, que mediante a implementação estratégica do ODS 2 — Erradicar a Fome, no seio da sua cadeia de valor, conseguiu verificar uma redução de custos.

DIAGEO Promover o Desenvolvimento de Fornecedores para Ganhos Mútuos (Nelson et al., 2015, p. 46)

A Diageo é uma empresa multinacional de bebidas alcoólicas com sede em Londres, Inglaterra, criada em 1997 através da fusão da Guinness com a Grand Metropolitan. Em 2012, a Diageo adquiriu a Meta Abo Brewery Company, conhecida pelas marcas de cerveja Meta e Meta Premium. A Diageo pretendia obter 80% das suas matérias-primas agrícolas em África até 2020, focando-se na cevada e no malte na Etiópia.

Na Etiópia, o segundo país mais populoso da África Subsariana, a agricultura é central para a economia, e sustenta parte significativa da população vulnerável, em particular, os pequenos agricultores. De forma a impulsionar esforços transformadores na agricultura, o governo estabeleceu a Agência de Transformação Agrícola (ATA). A Diageo formalizou uma parceria com a ATA para explorar oportunidades de melhorar a sua cadeia de valor de cevada. Aumentar a compra local de cevada fazia sentido económico para a Diageo, pois a compra efetuada na moeda local ajudava a manter os preços estáveis, garantia uma maior segurança no abastecimento e contribuía para uma economia local mais forte.

O projeto da Meta Brewery tinha três objetivos principais: aumentar a produtividade e os rendimentos dos pequenos agricultores, criar uma procura de mercado previsível para os pequenos agricultores e permitir que todas as matérias-primas agrícolas na cadeia de valor da Meta Brewery fossem obtidas localmente, de forma sustentável e a preços competitivos (**Meta 2.3 — Duplicar a Produtividade Agrícola e o Rendimento dos Produtores de Alimentos de Pequena Escala, Meta 2.4 — Produção Alimentar Sustentável e Práticas Agrícolas Resilientes e Meta 2.b — Prevenir Restrições ao Comércio Agrícola, e Distorções de Mercado**).

A abordagem da Meta era enfrentar as limitações que se verificavam nas etapas da cadeia de valor de cevada. No centro desta abordagem estratégica, estava o estabelecimento de acordos contratuais diretos entre a Meta e pequenos agricultores, facilitados eletronicamente (**Meta 2.a — Investir em Tecnologia Agrícola**). Este mecanismo colmatava os multifacetados desafios enfrentados pelos agricultores fragmentados, incluindo questões de acesso a matérias-primas, conhecimento e infraestruturas. A Meta melhorou ativamente a competência agrícola e a capacidade de compra coletiva dos agricultores ao oferecer pré-financiamento para todas as matérias-primas fornecidas, e contribuir para a gestão sustentável dos seus fluxos de caixa ao longo do período de cultivo (**Meta 2.c — Garantir Estabilidade das Mercadorias Alimentares e Acesso Atempado à Informação**).

Desta forma, os pequenos agricultores verificaram um aumento de 50% na sua produção na mesma área de terra, e viram o seu rendimento estabilizar. Além disso, o âmbito da contratação direta da empresa estendeu-se para abranger acordos com fornecedores de matérias-primas e serviços. Esta visão holística mitigou os desafios enfrentados por estes fornecedores para atender de forma eficiente e económica às diversas necessidades dos pequenos agricultores.

A aquisição da Meta Abo Brewery pela Diageo e o seu subsequente projeto com a ATA na Etiópia exemplificam uma estratégia empresarial alinhada com o **ODS 2** e as metas 2.3, 2.4, 2.a, 2.b e 2.c, conforme indicado ao longo do texto. Esta iniciativa resultou na **Redução de Custos** através da estabilidade dos preços, maior segurança de abastecimento e uma economia local mais forte, demonstrando o potencial das práticas empresariais sustentáveis como forma de impulsionar o crescimento económico e a abordagem aos desafios agrícolas.



(b) Aumento de Preço

Ocorre quando uma empresa pode aumentar o preço de um produto ou serviço porque ele é (mais) sustentável em comparação com um produto/

serviço anterior ou com um produto/serviço dos seus concorrentes.

As empresas podem aumentar preços por efeito da sua aposta na Sustentabilidade ao oferecer produtos *premium*. Por exemplo, no setor da saúde, as empresas podem desenvolver serviços de saúde *concierge* que proporcionam conveniência, acessibilidade e ofertas personalizadas; no que diz respeito à Sustentabilidade marinha e terrestre, as empresas podem apresentar produtos certificados por instituições como o *Marine Stewardship Council®* ou o *Forest Stewardship Council®*. Além disso, as empresas podem desenvolver opções de serviços de valor acrescentado que atribuem chancelas de Sustentabilidade aos seus produtos e serviços. Por exemplo, no domínio da água, as empresas podem apresentar serviços de valor acrescentado, como testes de qualidade da água, consultoria em tratamento de água e soluções de gestão da água que oferecem qualidade, fiabilidade e eficiência hídrica.

Vejamos o exemplo da **Tony's Chocolonely**, que mediante a implementação estratégica do ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico na produção do seu chocolate – ao colocar a Sustentabilidade social no seio da sua atuação –, conseguiu aumentar o preço dos seus produtos.

TONY'S CHOCOLONELY Uma Jornada para o Chocolate 100% Livre de Escravatura (Relatórios Anuais FAIR da Tony's, 2023)

A Tony's Chocolonely é uma empresa de chocolates dos Países Baixos, criada em 2006 com a missão de erradicar a escravatura na cadeia de abastecimento de chocolate sob o lema "chocolate 100% livre de escravatura". A indústria do cacau é marcada por inúmeros desafios sociais. Mais de 60% do cacau é produzido por pequenos agricultores, num setor severamente marcado pelos baixos rendimentos, e práticas laborais ilícitas, nomeadamente o trabalho infantil.

Em 2022/2023, a Tony's Chocolonely salvou 1.752 crianças do trabalho infantil no Gana e na Costa do Marfim, contribuindo assim para a **Meta 8.7 – Acabar com a Escravatura Moderna, o Tráfico e o**

Trabalho Infantil, e Meta 8.8 – Proteger os Direitos Laborais.

O compromisso da Tony's em retificar estas questões sistémicas levou ao desenvolvimento de um modelo de negócio destinado a abordar as suas causas profundas. A manifestação deste compromisso materializa-se através da Tony's Open Chain, uma iniciativa colaborativa desenhada para envolver outras entidades corporativas na mitigação da exploração dentro da cadeia de valor de cacau. Centrais a este modelo são Cinco Princípios de Fornecimento: assegurar a rastreabilidade dos grãos de cacau, capacitar os agricultores, oferecer uma remuneração equitativa, fomentar relações de longo prazo e enfatizar padrões de qualidade e produtividade (**Meta 8.5 – Emprego Pleno e Trabalho Digno**).

O investimento necessário na aquisição da sua matéria-prima principal a preços elevados faz com que a Tony's apresente preços acima do valor médio de mercado. Ainda assim, demonstrou um desempenho financeiro notável, como evidenciado no Relatório Anual Fair 2022/2023 da empresa: "a receita líquida apresentou um aumento acentuado de 23,2%, o que significa que gerámos €150,2 milhões em receita em comparação com os €121,9 milhões do ano passado. Este representa o maior crescimento absoluto de receita anual da Tony's até à data." (**Meta 8.2 – Inovar para a Produtividade Económica**).

A integração do **ODS 8** na estratégia corporativa da Tony's Chocolonely catalisou o desenvolvimento de um novo modelo de negócio, no qual a produção de chocolate é altamente exigente em matéria de condições de trabalho, especialmente quanto ao risco de trabalho infantil e trabalho forçado, característica infeliz do processo de fabricação de chocolate, o que permitiu à empresa um **Aumento de Preços**.



(c) Aumento da Quota de Mercado

Ocorre quando uma empresa atinge um novo segmento de consumidores como consequência das suas práticas sustentáveis. Isto pode acontecer quando, para o mesmo segmento de produto, os consumidores preferem um produto sustentável a um não sustentável pelo mesmo preço.

Tanto pequenas como grandes empresas que alavancam a Sustentabilidade geralmente experienciam um crescimento na quota de mercado, indicando que a Sustentabilidade pode servir como um motor universal de expansão, independentemente do tamanho da empresa. No entanto, as empresas podem ir além do mercado verde, ao explorar geografias e consumidores desconhecidos, e ao compreender e abordar as necessidades socioculturais, económicas e ambientais únicas de diferentes segmentos populacionais. Por exemplo, as empresas podem criar produtos ou serviços de valor acrescentado que atendam às necessidades dos consumidores de baixo rendimento, como soluções de habitação acessível, serviços básicos de saúde ou opções de alimentos nutritivos, utilizando estratégias que ofereçam opções de preços flexíveis para pessoas com menor poder económico.

Olhemos para o exemplo da LEGO, que mediante a implementação estratégica do ODS 10 – Reduzir as Desigualdades, ultrapassou um desafio social imposto pelos seus produtos a crianças com deficiência visual, e criou um *kit* inclusivo, capaz de chegar a esta camada populacional.

LEGO Construir Inclusão com Educação em Braille

A LEGO Group é uma empresa dinamarquesa de fabricação de brinquedos fundada em 1932. Desde 2020, a Fundação LEGO tornou *kits* educativos LEGO Braille Bricks acessíveis a organizações especializadas na educação de crianças com deficiências visuais. Este projeto inovador surgiu através de uma parceria colaborativa com associações dedicadas a pessoas com deficiências visuais. Instituições, escolas e

organizações especializadas nos processos de pré-literacia e literacia para crianças e jovens entre quatro e dezoito anos foram ativamente envolvidas no desenvolvimento, teste e lançamento do conceito LEGO Braille Bricks (**Meta 10.2 – Promover a Inclusão Social Universal**). Em 2023, o novo conjunto LEGO Play with Braille tornou-se disponível para compra através do *website* da empresa, permitindo que famílias experimentem os benefícios e aprimorem as habilidades táteis no conforto das suas casas.

O *kit*, destinado a crianças a partir dos seis anos, apresenta peças em cinco cores vibrantes, totalmente compatíveis com outros produtos LEGO. Cada peça incorpora pinos dispostos de acordo com números e letras no sistema Braille, com a versão impressa do símbolo ou letra situada abaixo dos pinos (**Meta 10.3 – Acabar com a Discriminação**). O conjunto, embalado com gravação em Braille, inclui duas placas base para construção, promovendo de uma forma lúdica e inclusiva o desenvolvimento das competências educacionais adquiridas por parte das crianças com deficiência visual.

No âmbito do seu compromisso contínuo com a acessibilidade, a LEGO anunciou o próximo lançamento das Instruções de Construção em Áudio e Braille da LEGO. Esta iniciativa, concede aos "construtores" (crianças), a opção de aceder a mais instruções, sendo mais inclusivo na sua abordagem inovadora para educação e brincadeira (**Meta 10.4 – Adotar Políticas Sociais que Promovam a Igualdade**).

A introdução dos *kits* educativos LEGO Braille Bricks e os desenvolvimentos subsequentes em materiais de aprendizagem acessíveis abordam diretamente o **ODS 10**, especificamente as metas 10.2, 10.3 e 10.4. Estas ações não só contribuem para o bem-estar social, mas também levam a um **Aumento da Quota de Mercado** para a LEGO, à medida que a empresa amplia seu alcance e atrai novos clientes que procuram produtos educativos inclusivos e inovadores. Esta iniciativa serve como um exemplo primordial de como as empresas podem integrar com sucesso dilemas sociais nas suas operações, enquanto impulsionam o seu sucesso comercial, focado na inclusão e acessibilidade.



(d) Novo Modelo de Negócio

Ocorre quando uma empresa adota uma nova abordagem ou estratégia sustentável de modo a criar valor para o cliente, e que se traduz na forma como uma empresa gera receita, interage com clientes, aproveita recursos e cria vantagens competitivas no mercado. Muitas vezes, pode envolver novos produtos, novos métodos para desenvolvimento, produção, distribuição, marketing, preços e gestão de relacionamento com clientes.

As empresas podem construir novos modelos de negócio ao direcionar as suas operações para mercados emergentes e promissores, utilizando o *know-how* adquirido no setor, ou ao mudar a sua oferta original de produtos e serviços, alinhando-a com a inovação e Sustentabilidade. Por exemplo, a mudança que a maioria das empresas de combustíveis fósseis fez (ou está a fazer) para a produção e desenvolvimento de energia renovável e verde. Outra possibilidade é a de criar um produto através de mecanismos de produção sustentável alternativos. Por exemplo, uma empresa que normalmente utiliza madeira para criar os seus produtos de mobiliário pode desenvolver uma parceria com um produtor local de cortiça para utilizar os materiais de cortiça sobrantes na produção de peças de mobiliário únicas.

Descrevemos de seguida o exemplo da **Interface**, que através do seu programa *Net-works*, integrou o ODS 14 – Proteger a Vida Marinha e desenvolveu um novo modelo de negócio capaz de recolher redes de pesca descartadas e convertê-las em peças de tapeçaria.

INTERFACE Net-Works, uma Solução para o Lixo Marinho (Khoo & Turner, 2017)

A Interface é uma empresa com sede em Atlanta, líder no design, produção e venda de carpetes modulares. A empresa integrou de forma eficaz o ODS 14 nas suas operações ao abordar a questão das redes de pesca perdidas e descartadas, um contribuinte significativo para o lixo marinho. Esta iniciativa da Interface, conhecida como Net-Works, estabelecida em 2012 através de uma parceria

com a Sociedade Zoológica de Londres (ZSL), exemplifica a forma de como as empresas podem mitigar a poluição marinha enquanto alcançam uma Sustentabilidade económica.

As redes de pesca perdidas e descartadas, representam 10% do lixo marinho do mundo. O programa Net-Works recolhe redes de pesca descartadas de comunidades pesqueiras pobres e recicla-as em fio de nylon, posteriormente utilizado para a fabricação de carpetes (**Meta 14.1 – Reduzir a Poluição Marinha, 14.2 – Proteger os Ecossistemas Marinhos e Meta 14.B – Apoiar os Pescadores de Pequena Escala**). Ao reaproveitar materiais, a Interface reduz a dependência de recursos virgens, diminui o consumo de energia e atende à crescente procura por materiais sustentáveis na indústria de construção e *design* de interiores. Para mais, o Net-Works opera um modelo de negócios sustentável que beneficia tanto a Interface quanto as comunidades participantes. As receitas do programa provenientes das vendas das redes cobrem benefícios financeiros para as comunidades e custos operacionais, demonstrando uma “abordagem de triplo resultado, focado nas pessoas, no planeta e no lucro” (Interface Inc. Net-Works Programme – Economics of Mutuality Alliance, 2017).

Nas Filipinas e nos Camarões, o Net-Works alcançou 35 comunidades, recolheu mais de 142 toneladas métricas de redes de resíduos e facilitou o acesso ao financiamento a 1.500 famílias através de bancos comunitários. Além disso, aproximadamente 62.000 pessoas beneficiaram do projeto através do envolvimento com as comunidades para implementar práticas de pesca sustentável, proteger *habitats* marinhos e estabelecer áreas protegidas (**Meta 14.5 – Conservar Áreas Costeiras e Marinhas e 14.4 – Promover a Gestão Sustentável das Pescas**). Além disso, o Net-Works promove o empoderamento social ao estabelecer bancos comunitários locais, facilitando o envolvimento da comunidade na gestão de recursos marinhos e permitindo a diversificação dos meios de subsistência entre os pescadores, como a criação de algas marinhas, contribuindo assim para um futuro financeiro mais seguro para estas comunidades.

Do ponto de vista financeiro, o Net-Works contribui para a Interface ao reduzir o uso de energia na sua cadeia de abastecimento através da reciclagem de redes de resíduos, gerando poupanças financeiras substanciais para a empresa e para o seu fornecedor de nylon, Aquafil. Ao comprar o fio ECONYL da Aquafil, a Interface utiliza o seu poder de mercado para incentivar a produção de materiais e processos de produção mais sustentáveis (**Meta 14.7 – Aumentar os Benefícios Económicos do Uso Sustentável dos Recursos Marinhos**). Além disso, o programa ajuda a Interface a capitalizar a crescente procura por produtos de *design* de interiores ecológicos e sustentáveis, fortalece as relações com os clientes empresariais e melhora a reputação da marca, como evidenciado pelos elogios do Departamento de Estado dos Estados Unidos.

Considerações Finais

Alinhar estratégias empresariais com os ODS é um *business case* real para as empresas. **Ao integrar as metas dos ODS nas suas operações, as empresas podem não só contribuir para os esforços globais de Sustentabilidade, mas também obter vantagens significativas, como a redução de custos, o aumento dos preços, aumento da quota de mercado e a criação de modelos de negócio inovadores.** A adoção dos ODS melhora a reputação corporativa e o valor da marca e promove a resiliência e competitividade a longo prazo.

Uma observação relevante, decorrente da pesquisa realizada sobre exemplos práticos de casos empresariais que contribuem para os ODS, é que uma maioria significativa das empresas exibe práticas de Sustentabilidade. No entanto, há uma tendência prevalente entre essas empresas de não comunicar essas práticas além dos relatórios obrigatórios ou de não as enquadrar no contexto dos ODS. Um dos desafios mais evidentes encontrados ao longo do desenvolvimento do trabalho foi a escassez de casos empresariais práticos que demonstrem efetivamente os benefícios das iniciativas de Sustentabilidade.

Muitas empresas parecem hesitantes em mostrar as vantagens que essas iniciativas poderiam trazer para os seus negócios. Existe um medo prevalente de que os consumidores possam interpretar mal os seus esforços para alcançar um equilíbrio entre lucro e propósito como meras táticas de socialwashing

ou greenwashing. Superar essa hesitação requer uma comunicação transparente de forma a construir uma relação de confiança com os consumidores. Ao dissipar equívocos e demonstrar benefícios tangíveis, as empresas podem avançar para um futuro mais sustentável, enquanto promovem uma ligação mais profunda com as partes interessadas com quem se interrelacionam.

À medida que as empresas reconhecerem a interconexão entre o Desenvolvimento Sustentável e a prosperidade económica, adotar os ODS estrategicamente torna-se não só um imperativo moral, mas também um imperativo estratégico empresarial para um sucesso futuro.

A *research note* **Balancing Profit and Purpose: The Strategic Integration of the Sustainable Development Goals for Corporate Success** pode ser lida na íntegra neste [link](#).

Referências

Accounting for Sustainability (A4S). (2022). Briefing for Finance: United Nations Sustainable Development Goals (SDGs).

Khoo, J., & Turner, M. (2017). Interface, Inc.: Net-Works Programme Making Business Mutual Case.

Montiel, I., Cuervo-Cazurra, A., Park, J., Antolín-López, R., & Husted, B. W. (2021). Implementing the United Nations' Sustainable Development Goals in international business. *Journal of International Business Studies*, 52(5), 999–1030. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00445-y>

Henderson, R. (2020). *Reimagining Capitalism in a World on Fire*. New York: PublicAffairs, 2020.

Skylar Bee, A. O., & Caroline Schaefer. (2015). The Business Case for Responsible Corporate Adaptation: Strengthening Private Sector and Community Resilience: A Caring for Climate Report. https://info.unglobalcompact.org/591891/2023-09-14/582psi/591891/1694705301piq9UbOt/UNGC_SDG_Stocktake_Report_2023.pdf

Tony's annual FAIR reports. (2023). Tony's Chocolonely. <https://tonyschocolonely.com/us/en/annual-fair-reports/annual-fair-report-2022-2023>

Van Tulder, R., Rodrigues, S. B., Mirza, H., & Sexsmith, K. (2021). The UN's Sustainable Development Goals: Can multinational enterprises lead the Decade of Action? *Journal of International Business Policy*, 4(1), 1–21. <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00095-1>

3.3.

Relatórios de Sustentabilidade: Incorporação e Comunicação Estratégica dos ODS

3.3. Relatórios de Sustentabilidade: Incorporação e comunicação estratégica dos ODS

3.3.1. A importância dos relatórios de Sustentabilidade

Os Relatórios de Sustentabilidade são um dos principais instrumentos de comunicação das empresas na divulgação das suas estratégias, iniciativas e progresso no âmbito da Sustentabilidade.

Este tema ganhou uma nova dimensão com a *Corporate Sustainability Reporting Directive*, a CSRD, que torna o reporte de Sustentabilidade uma obrigação para muitas das empresas a operar na União Europeia (UE), incluindo empresas estrangeiras que travam relações comerciais na UE.

Lozano, Nummert e Ceulemans (2016) destacam como principais objetivos da elaboração dos Relatórios de Sustentabilidade, a avaliação e transparência do desempenho de Sustentabilidade, o fomento do diálogo com os *stakeholders*, a promoção de esforços para a Sustentabilidade e a melhoria da reputação em termos de Sustentabilidade. Estes elementos, em conjunto, facilitam e estimulam a implementação de mudanças necessárias para alcançar um desempenho sustentável mais eficaz e integrado na organização.

As ferramentas de reporte são importantes pois permitem informar sobre o progresso das empresas na consecução dos objetivos de Sustentabilidade e possibilitam, ainda, a demonstração de resultados através da monitorização do seu progresso, evidenciando a articulação entre as atividades empresariais, os resultados, impactos e objetivos alcançados.



Faça aqui o *download da research note na íntegra*

Dessa forma, os Relatórios de Sustentabilidade desempenham um papel fundamental no apoio à transparência e na construção de relações sólidas com os *stakeholders*, ao demonstrar como a empresa está a honrar os seus compromissos e a alcançar objetivos comuns. O diálogo contínuo com os *stakeholders* também contribui para identificar áreas de melhoria e ajustar as estratégias de Sustentabilidade de forma mais eficaz, assegurando que as práticas empresariais estejam alinhadas com os valores e interesses dos grupos envolvidos.

A elaboração dos Relatórios de Sustentabilidade não deve ser encarada, portanto, como uma obrigação regulatória, mas sim como uma ferramenta para auxiliar as empresas a articularem a sua estratégia, medirem o seu progresso, tomarem decisões fundamentadas, e decidirem de que forma pretendem desenvolver as suas atividades, enquanto fortalecem as suas relações com os *stakeholders* e impulsionam o desenvolvimento económico e social de forma responsável.

3.3.2. Novo contexto de reporte: CSRD

A CSRD representa um marco significativo no contexto do reporte de Sustentabilidade para as empresas na UE. Ao expandir e aprimorar os requisitos de divulgação da informação de Sustentabilidade, a CSRD tem por objetivo endereçar lacunas críticas na transparência e prestação de contas das empresas em relação a questões ambientais, sociais e de governança (ESG). A importância da CSRD para as empresas reside em diversos aspetos. Em primeiro lugar, a Diretiva define uma abrangência mais ampla e inclusiva do que a antiga *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD), incluindo um número maior de empresas, o que significa que mais organizações serão incentivadas (e algumas obrigadas) a integrar considerações ESG nas suas estratégias e operações, promovendo uma abordagem mais holística da Sustentabilidade. A diretiva irá impactar também as PMEs, o que não

aconteciam anteriormente, sendo aplicada às PMEs cotadas e às PMEs que fizeram parte da cadeia de valor de Grandes Empresas que precisem reportar sobre as suas atividades.

Além disso, através do uso dos *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), a CSRD procura estabelecer padrões e requisitos comuns para a divulgação de informações não financeiras, promovendo maior consistência, uniformidade e comparabilidade entre os Relatórios de Sustentabilidade das empresas. Os ESRS são *standards* que procuram uniformizar e especificar a informação reportada pelas empresas para facilitar a sua compreensão.

Essa padronização é essencial para facilitar a análise e avaliação por parte dos investidores, analistas, reguladores e outros *stakeholders*, permitindo uma melhor compreensão e maior comparabilidade do desempenho das empresas em relação aos temas da Sustentabilidade.

Outro aspeto importante é a ênfase dada pela CSRD à auditoria e à verificação das informações não financeiras divulgadas pelas empresas. Esses requisitos visam garantir a precisão e confiabilidade dos dados apresentados, fortalecendo a credibilidade e a confiança dos *stakeholders* nas informações fornecidas pelas empresas. Ao incentivar a digitalização dos relatórios e a disponibilização de informações de forma mais acessível e compreensível (*machine-readable*), a CSRD procura promover a transparência e o envolvimento dos *stakeholders*, permitindo uma comunicação mais eficaz sobre os impactos ambientais e sociais das empresas.

Esta diretiva traz ainda uma mudança de mentalidade na elaboração dos Relatórios de Sustentabilidade, que reside na abrangência e na estrutura da informação a ser reportada. Se, até agora, as empresas reportavam aquilo que faziam no âmbito da Sustentabilidade numa perspetiva de informar, ou seja, de relatar o que foi feito, o novo *framework* de reporte exige uma outra perspetiva, pois requer que as empresas reportem não só sobre o que fazem — e os respetivos impactos, positivos e negativos —, mas também aquilo que pretendem fazer, ou seja, as suas ambições futuras.

A CSRD irá ainda promover, de forma implícita, a incorporação dos ODS nos Relatórios de Sustentabilidade através do uso dos ESRS, que têm como inspiração diferentes acordos internacionais, entre os quais a nível global, a Agenda dos ODS, o Acordo de Paris e, ao nível europeu, o *European Green Deal*. Essa articulação é evidenciada através

dos tópicos abordados pelos ESRS, que traçam um paralelo com os desafios identificados pelos ODS. Este alinhamento tem um carácter positivo pois permitirá que as empresas, ao reportarem sobre os diferentes tópicos dos ESRS, articulem também a sua contribuição para o progresso dos ODS. No entanto, sendo esta incorporação implícita, poderá acabar por não contribuir para a explicitação do alinhamento das empresas com os ODS, se estas não mostrarem claramente como as suas ações e prioridades estratégicas se alinham com a Agenda 2030.

Em suma, a CSRD define os requisitos do novo *framework* de reporte de Sustentabilidade da UE e desempenha um papel crucial na promoção da Sustentabilidade corporativa, incentivando as empresas a adotarem uma abordagem mais abrangente e transparente em relação às questões ESG.

Ao estabelecer padrões mais rigorosos de divulgação e garantir a precisão e confiabilidade das informações fornecidas através do uso dos ESRS, numa estrutura de reporte uniformizada, a Diretiva contribui para a construção de uma economia mais sustentável e resiliente, alinhada com os objetivos da Agenda 2030 e do Desenvolvimento Sustentável.

Pode ler mais sobre os elementos a reportar e os ESRS na *research note* que deu origem a este subcapítulo: [Relatórios de Sustentabilidade: Incorporação e comunicação estratégica dos ODS](#).

3.3.3. Porque reportar os ODS

A incorporação dos ODS nos Relatórios de Sustentabilidade é uma das formas das organizações evidenciarem o alinhamento e contributo das suas atividades para a Agenda 2030 e uma tática para demonstrar como o seu processo de criação de valor contribui para o Desenvolvimento Sustentável.

Ao examinarem as suas atividades e os seus impactos em relação a Agenda 2030, as empresas podem ainda identificar oportunidades de contribuição para os ODS, servindo estes como um catalisador para a inovação e progresso contínuo. Deste modo, ao identificarem áreas de oportunidades e desafios em relação aos ODS, as empresas podem procurar soluções inovadoras para enfrentar os desafios ambientais e sociais, de forma alinhada com o seu negócio e podem orientar a sua estratégia de negócio com as

necessidades sociais e ambientais mais prementes da sociedade. Esta abordagem proativa não fortalece apenas a posição competitiva das empresas, mas também contribui para o desenvolvimento de uma economia mais sustentável e resiliente a longo prazo.

De acordo com Monteiro *et al.* (2020), a integração dos ODS nos relatórios empresariais é um dos passos mais importantes para o acompanhamento da implementação e do progresso da Agenda 2030 pelo setor privado, e também um dos seus maiores desafios.

O reporte dos ODS aumenta a transparência das empresas em relação às suas práticas e impactos em questões sociais, ambientais e de governança. Isso permite que os diferentes *stakeholders* possam avaliar o desempenho das empresas nas diferentes dimensões ESG, bem como as suas ambições e planos futuros, podendo aumentar o seu acesso ao capital através da atração de investidores responsáveis e de impacto.

Em suma, o reporte dos ODS ajuda as empresas a refletirem sobre as suas atividades e estratégias de forma alinhada com uma Agenda global, além de demonstrarem o seu compromisso com a Sustentabilidade em diferentes vertentes. Pode também impulsionar a inovação, fortalecer a reputação e aumentar a competitividade e posicionamento da empresa no mercado. Além disso, ao contribuírem para o alcance dos ODS, as empresas desempenham um papel fundamental na construção de um futuro mais justo, próspero e sustentável para todos.

3.3.4. Como incorporar os ODS nos Relatórios de Sustentabilidade

A equipa do Observatório elaborou uma lista de critérios para avaliar o grau de incorporação e alinhamento dos ODS com as estratégias empresariais e a integração dos ODS na comunicação da empresa.

A lista está apresentada abaixo. Pode consultar a [research note](#) para conhecer exemplos práticos da aplicação de cada um desses critérios por empresas do Observatório.

A. Referência explícita aos ODS

- B.** Referência explícita às metas dos ODS
- C.** Referência aos ODS na mensagem do CEO
- D.** Apresentação dos ODS estratégicos para a empresa ou dos ODS incorporados na estratégia corporativa
- E.** Apresentação de explicação sobre o processo de escolha dos ODS estratégicos
- F.** Apresentação de evidências concretas da contribuição da empresa para os ODS, através de iniciativas, ações e/ou projetos
- G.** Articulação entre os ODS e/ou as suas respetivas metas com objetivos concretos e mensuráveis da empresa
- H.** Articulação entre os ODS e compromissos (não mensuráveis) da empresa
- I.** Apresentação do progresso/monitorização do contributo para os ODS
- J.** Menção dos ODS na análise de (dupla) materialidade da empresa ou nos temas materiais selecionados
- K.** Articulação dos ODS com algum *standard* de reporte (e.g., GRI, SASB)
- L.** Incorporação de indicadores SMART para a Sustentabilidade
- M.** Consideração da interligação entre os ODS
- N.** Comunicação dos impactos positivos e negativos associados à atividade empresarial
- O.** Incorporação dos ODS ao longo do relatório

3.3.4.1. Análise dos Relatórios de Sustentabilidade das Grandes Empresas do Observatório

Tanto no Ano 2 quanto no Ano 3, foram analisados todos os relatórios que estavam disponíveis online no *website* da empresa durante o período de análise dos dados (relatórios que foram publicados até ao final de agosto de 2024). As empresas que não publicaram um novo Relatório entre o Ano 2 e o Ano 3, não foram consideradas no Ano 3. Desta forma, foram analisados 56 relatórios no Ano 2 e 53 no Ano 3.

Esta subsecção apresenta os resultados encontrados, de forma comparativa.

Referência aos ODS

No Ano 2, 86% das Grandes Empresas que publicavam Relatórios de Sustentabilidade faziam referência aos ODS, demonstrando um compromisso significativo com a Agenda 2030. Este valor aumentou para 94% no Ano 3, refletindo uma tendência positiva de maior integração dos ODS nas práticas empresariais.



Referência as metas dos ODS



Referência aos ODS na mensagem do CEO



Integração dos ODS na estratégia corporativa



Apresentação do processo de escolha dos ODS



Apresentação de evidências concretas do contributo para a Agenda 2030



Articulação dos ODS com compromissos e políticas da empresa



Monitorização do progresso no cumprimento dos ODS



Articulação dos ODS com os objetivos e/ou metas empresariais



Consideração das interligações entre os ODS



Incorporação dos ODS na análise da materialidade ou na associação aos temas materiais identificados



Uso de indicadores SMART



Reporte dos impactos positivos e negativos das atividades empresariais



Este crescimento chama a atenção e pode, possivelmente, ser explicado pela adaptação das empresas à CSRD e pela maior transparência na divulgação dos diferentes riscos associados à atividade empresarial.

Incorporação dos ODS ao longo dos Relatórios de Sustentabilidade



Estes dados evidenciam uma possível evolução positiva no compromisso das empresas com a Agenda 2030, com potenciais progressos também positivos na integração dos ODS, embora persistam desafios, como a necessidade de expandir a consideração das interconexões entre os ODS e melhorar a articulação dos ODS com metas e padrões de reporte.

3.3.5. O comportamento das empresas face ao reporte da Sustentabilidade

A partir dos dados obtidos através dos questionários preenchidos pelas Grandes Empresas e PME's estudadas no Observatório, foi feita uma análise com o objetivo de entender possíveis correlações entre as diferentes variáveis que podem influenciar o reporte dos ODS.

Foi identificado que, tanto as Grandes Empresas quanto as PME's que indicam ter um maior nível de conhecimento sobre os 17 ODS têm, também, um maior nível de incorporação dos mesmos. O mesmo acontece para as 169 metas. Este resultado sugere que o entendimento e a consciencialização sobre os ODS são importantes para impulsionar a sua implementação pelas empresas, independentemente do respetivo tamanho. Esta correlação revela ainda que a educação e a divulgação sobre os ODS podem ser eficazes para promover a adoção e a integração desses objetivos nas operações empresariais. Portanto, políticas e iniciativas voltadas para aumentar a sensibilização e a compreensão dos ODS entre as empresas podem ser estratégias eficazes para promover a Sustentabilidade e o desenvolvimento socioeconómico.

Tanto Grandes Empresas quanto PME's que consideram que a Sustentabilidade mudou a forma de fazer negócio têm um nível de incorporação maior dos ODS. Isso pode indicar que as empresas mais sensibilizadas às temáticas da Sustentabilidade estão também mais sensibilizadas à integração dos ODS no negócio. No caso das Grandes Empresas, aquelas mais motivadas para resolver problemas sociais e mitigar riscos têm maior probabilidade de incorporar os ODS na sua estratégia. No caso das PME's, uma maior motivação para o crescimento do negócio resulta numa probabilidade maior das empresas incorporarem os ODS na estratégia empresarial. Estes resultados refletem o posicionamento das empresas e diferentes fatores que influenciam a adoção da Agenda dos ODS. Quando as empresas não vêem *business case* nos ODS, a probabilidade de incorporarem os ODS nas estratégias empresariais é menor; o que pode significar que um maior conhecimento sobre as diferentes oportunidades de as empresas fazerem negócio a partir dos ODS poderia levar a uma maior adesão e implementação dos mesmos.

Para as PME's, a linguagem dos ODS é distante da linguagem empresarial e aparece como uma barreira para a sua implementação. Uma maior adequação, portanto, dos ODS às empresas poderia resultar numa maior incorporação dos mesmos pelas organizações.

Estes resultados permitem concluir que quanto maior o conhecimento e maior a sensibilização sobre a Agenda dos ODS, maior a probabilidade de as empresas adotarem essa Agenda, reforçando assim o objetivo principal deste estudo. Além disso, quando as empresas vêem o valor que há na incorporação dos ODS na sua estratégia, maior a probabilidade de integrarem esta Agenda, contribuindo ainda mais para o seu progresso.

3.3.6. Conclusões

O reporte da Sustentabilidade tem ganho novas dimensões no contexto europeu. As regulamentações previstas pela CSRD criaram um cenário que exigirá que as empresas sejam mais rigorosas na avaliação e no reporte dos seus impactos ambientais e sociais, fortalecendo a transparência na comunicação e incentivando as empresas a integrar considerações ESG em suas estratégias e operações. Os Relatórios de Sustentabilidade passam a ser, portanto, uma ferramenta essencial para a reflexão e melhoria contínua das práticas empresariais. Estes promovem uma gestão mais eficaz dos riscos e oportunidades associados às questões ambientais, sociais e de governança (ESG), e fortalecem as relações com *stakeholders* ao construir confiança e transparência, e possibilitam a identificação de oportunidades para o desenvolvimento de soluções para os problemas sociais e ambientais.

Vistos sob esta ótica, os Relatórios de Sustentabilidade deixam de ser uma exigência regulatória ou uma ferramenta de comunicação, e passam a ser uma forma das organizações contribuírem de forma positiva através do desenvolvimento de soluções para problemas sociais e ambientais, contribuindo para o progresso dos ODS e da Agenda 2030.

Adotar uma abordagem proativa no reporte de Sustentabilidade permite ainda que as empresas melhorem seu acesso a capital, aumentem sua competitividade e contribuam para uma economia mais sustentável e resiliente.

Em última análise, ao comprometerem-se com a Sustentabilidade, as empresas podem não só melhorar a sua posição competitiva, mas também contribuir para uma economia mais sustentável e resiliente, desempenhando um papel crucial na construção de um futuro mais justo e próspero para todos.

Referências

Abeysekera, I. (2022). A framework for sustainability reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(6), 1386–1409. <https://doi.org/10.1108/sampj-08-2021-0316>

Bellucci, M., & Manetti, G. (2018b). *Stakeholder engagement and sustainability reporting*. Routledge.

Lozano, R., Nummert, B., & Ceulemans, K. (2016). Elucidating the relationship between Sustainability Reporting and Organisational Change Management for Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 125, 168–188. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.021>

Rocchi, L., Ricciolini, E., Massei, G., Paolotti, L., & Boggia, A. (2022). Towards the 2030 Agenda: Measuring the Progress of the European Union Countries through the SDGs Achievement Index. *Sustainability*, 14(6), 3563. <https://doi.org/10.3390/su14063563>

Taghian, M., D'Souza, C., & Polonsky, M. (2015). A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance. *Social Responsibility Journal*, 11(2), 340–363. <https://doi.org/10.1108/srj-06-2012-0068>