

A large, bold white number '8' is centered on a dark red background. The background features several thick, dark red curved lines that sweep across the frame, creating a sense of motion and depth. A vertical line of a slightly lighter shade of red runs through the center of the image, passing behind the number.

8

Metodologia

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 nos anos seguintes. As etapas **4 – Recolha e análise de dados e 5 – Elaboração do Relatório Anual** – são repetidas todos os anos em 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 o 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 do capítulo 2: Evoluções de contexto e capítulo 4: Contexto dos ODS no mundo empresarial, 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 e terceiro anos 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 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 selecionado um conjunto de Grandes Empresas (maiores empresas em termos de volume de negócios, por setor, a operar em Portugal) e um grupo de PME's de alta *performance*. Dentro deste grupo, no terceiro ano do projeto, foram selecionadas 10 PME's e 18 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 de 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 as conclusões do estudo refletirem 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 do 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, o segundo em outubro de 2023 e o terceiro em novembro de 2024.

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 subquestões 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 reporte das empresas portuguesas?
- h) As empresas portuguesas olham para os impactos positivos e negativos que têm na Agenda dos ODS? Consideram sinergias e *tradeoffs* 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 2024, 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: Contexto dos ODS no mundo empresarial

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, que consiste numa atualização do conhecimento reportado no Ano 2, foi feita a partir da identificação dos principais artigos e estudos científicos e relatórios publicados entre 2017 e 2024 com foco no desenvolvimento e adoção dos ODS pelo setor privado português. A listagem dos respetivos documentos analisados e o resultado da 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 realizadas através da plataforma *Zoom*, com duração média de 30 minutos. As entrevistas foram gravadas e analisadas de forma agregada. Foram realizadas três entrevistas a profissionais séniores ou diretores da área de Sustentabilidade da Ernst & Young, PwC e Deloitte, para recolher a sua perspetiva sobre a

implementação dos ODS pelas empresas portuguesas. Estas empresas representam, de forma não exaustiva, as maiores empresas especializadas em auditoria e consultoria do mundo.

A equipa realizou, ainda, reuniões 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 reuniões foram realizadas com BCSD Portugal, IAPMEI e representantes de alta direção do Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE), da Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (PCM), do Centro de Competências de Planeamento, de Políticas e de Prospetiva da Administração Pública (PlanAPP) e da Direção-Geral das Atividades Económicas (DGAE).

8.4. Capítulo 5: Análise evolutiva do estudo

8.4.1. Seleção da Amostra

8.4.1.1. Seleção das Grandes Empresas para o Questionário

As Grandes Empresas analisadas no terceiro ano do projeto foram as mesmas analisadas no ano anterior, garantindo assim a comparabilidade dos dados em análise. Para selecionar as Grandes Empresas que integram o estudo, foi criada uma base de dados em 2021 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 super-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, o facto de a empresa:

I. Ser relevante no setor onde opera, ou seja, 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 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, três empresas.

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. No terceiro ano do estudo, a amostra das Grandes Empresas passou a ser constituída por 58 empresas, sendo que três empresas das iniciais não estão incluídas neste relatório devido a limitações de disponibilidade.

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 1.926 empresas «PME Líder» e «PME Excelência», tendo sido obtido um total de 132 respostas. Os critérios utilizados para a seleção da amostra foram as empresas

possuírem perfil exportador e dimensão média (IAPMEI, 2024).

O universo de 1.926 empresas escolhidas possui as seguintes características no ano de 2024:

- Faturação média de 7,2 milhões de euros;
- Exportações médias de 2,8 milhões de euros;
- Empregam em média 48 trabalhadores;

Todas as empresas da população escolhida têm alto desempenho económico financeiro e experiência exportadora, com níveis diferenciados. Este universo de 1.926 empresas inclui pequenas e médias empresas, distribuídas da seguinte forma por setor:

- Indústria: 53,6%
- Comércio: 22,1%
- Serviços: 10%
- Transportes: 5,8%
- Construção e Imobiliário: 5,6%
- Agricultura e Pescas: 1,6%
- Turismo: 1,3%

8.4.1.3. Seleção das Grandes Empresas para Entrevistas

De um total de 58 Grandes Empresas, 18 foram selecionadas para uma análise aprofundada através da realização de Entrevistas semiestruturadas. No primeiro ano, foram selecionadas 20 empresas 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”, por indisponibilidade da empresa selecionada em participar, optou-se por selecionar uma empresa de um setor sub-representado, *i.e.*, “Alimentação, Bebidas e Tabaco”. A principal razão da diversificação do primeiro para o segundo ano prendeu-se com o objetivo de auscultar empresas diferentes e obter informações mais aprofundadas sobre as questões

colocadas no questionário, com perspetivas alargadas. No Ano 3, optou-se por entrevistar as empresas em falta, nos casos onde, por limitações de disponibilidade, o mesmo não foi possível, optou-se por entrevistar outras empresas da mesma indústria e que tinham sido entrevistadas no Ano 1 do estudo. Apenas uma empresa não se enquadrou neste critério, devido a limitações de disponibilidade da empresa do estudo.

8.4.1.4. Seleção das PME's para Entrevista

Em parceria com o IAPMEI, foram contactadas as 10 empresas previamente entrevistadas no Ano 1 e no Ano 2 do projeto para realização da Entrevista do Ano 3. 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 PME's para Entrevista tem uma representatividade dos diferentes setores inicialmente selecionados para o universo das PME's.

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).

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 e 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 e 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 PME's encontra-se dividido em quatro partes e subdividido em dez secções. O Questionário inclui perguntas de resposta aberta e fechada. O Questionário das Grandes Empresas possui um total de 55 perguntas, e no caso das PME's, 70 perguntas, visto o questionário incluir perguntas de caracterização das empresas. A caracterização das Grandes Empresas é feita diretamente com as mesmas.

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 PME's, foram analisadas utilizando o *software R* (versão 4.3.0). Em primeiro lugar, foram desenvolvidas análises descritivas das variáveis em estudo, que incluem perguntas-chave das diferentes secções (perceção e implementação dos ODS/ Sustentabilidade, reporte, motivações e barreiras). As respostas do Ano 3 encontram-se representadas graficamente em conjunto com as respostas do Ano 1 e 2, para se poder avaliar a evolução das empresas ao longo dos anos do estudo. Adicionalmente, avaliou-se a evolução das empresas ao longo dos anos de estudo. Para isso, foi criado um modelo para cada pergunta com escala de 1-7 (*Proportional Odds Logistic Regression*; McNulty, 2021), sendo este modelo

recomendado para dados de natureza ordinal. Para as PME, estas análises apenas foram realizadas com os do Ano 2 e 3, devido ao anonimato dos dados do Ano 1, de modo a salvaguardar a integridade das análises. As restantes perguntas do questionário podem ser encontradas no Anexo I. Esta análise encontra-se devidamente relatada na secção 5.2 do projeto.

A secção 5.3 estuda as mesmas questões da secção anterior, mas com as Grandes Empresas divididas por indústria e apenas por referência ao Ano 3.

Análise por Indústria

Para a análise setorial quanto à implementação dos ODS nas empresas portuguesas, a cada empresa foi atribuída a denominação da Indústria a que pertence. Para tal, foi usada como referência a classificação *Industry Classification Benchmark* (ICB), que identifica 11 Indústrias. Dessas 11 Indústrias ICB, 6 foram unificadas em pares, devido ao número reduzido de empresas nestas Indústrias. “Energia” e “Serviços de Utilidade Pública” foram agrupados numa única Indústria 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. “Tecnologia” e “Telecomunicações” foram agregadas em “Tecnologias e Telecomunicações”, são duas indústrias que se encontram interrelacionadas devido ao papel da tecnologia na área de telecomunicações. Por fim, “Produtos Industriais” (Setor Construção e Materiais) e “Imobiliário” foram agrupadas em “Construção e Imobiliário” devido à interconexão entre a produção de bens industriais e o setor imobiliário. Deste modo, todas as indústrias apresentam representatividade e contêm um número mínimo razoável de observações. A indústria “Cuidados de Saúde” é composta por empresas ligadas a esta temática, a indústria “Produção” é caracterizada por empresas associadas à produção de bens essenciais, a indústria “Serviços Financeiros” é composta por empresas ligadas a atividades financeiras e de seguros, a indústria “Venda” é caracterizada por empresas que vendem produtos considerados bens essenciais, e, por fim a indústria “Matérias básicas” é composta por empresas cuja atividade está relacionada com a exploração de recursos naturais.

A secção 5.4 investiga, com recurso a questões particulares do questionário, a existência de gaps entre a importância atribuída aos ODS/Sustentabilidade e a atuação efetiva nestes objetivos, tanto nas Grandes Empresas como nas PME. Para perceber se os *gaps* são significativos, foram realizados testes de *Wilcoxon* (Kaltenbach, 2011).

Em específico, analisa-se a existência de *gaps* entre:

- O potencial impacto *versus* o atual impacto da Sustentabilidade (“A Sustentabilidade poderá mudar a forma da minha empresa fazer o seu negócio” *versus* “A Sustentabilidade já mudou a forma como a minha empresa faz o seu negócio”).
- Importância *versus* implementação dos ODS na estratégia (“Em que medida é importante para a sua empresa que os ODS estejam incorporados na vossa estratégia?” *versus* “Em que medida estão os ODS incorporados e implementados na estratégia da sua empresa?”).
- Importância atribuída *versus* desempenho efetivo nas diferentes dimensões de Sustentabilidade (“Qual a importância que a sua empresa dá a cada uma das seguintes dimensões?” *versus* “Como perceciona o seu desempenho/criação de valor (acrescentado) em cada uma destas dimensões?”).

Finalmente, constituiu-se um modelo para perceber se o *gap* entre a importância atribuída e o contributo efetivo para os ODS difere entre ODS. Foi usado um LMM com a identidade da empresa como *random effect* (suportado pelo teste de *Durbin-Wu-Hausman*; Greene, 2014).

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 Direção Executiva) de uma amostra das Grandes Empresas e das PME do Observatório dos ODS nas empresas portuguesas.

De acordo com Fontana e 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 e Rubin (2012), o objetivo final de uma entrevista não é simplesmente a recolha de dados, mas sim 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 28 Entrevistas, com um total de 10 perguntas cada.

Perguntas realizadas na entrevista

Tendo em conta que classificou a afirmação “A Sustentabilidade já mudou a forma como a minha empresa faz o seu negócio” com o valor de [resposta extraída do questionário], poderia explicar-nos porquê? Poderia exemplificar com casos concretos?

Para a sua empresa, existe alguma diferença entre ESG e ODS? Porquê?

Mencionou no questionário que os ODS estão [totalmente, parcialmente, nada] incorporados na estratégia. Descreva, por favor, qual o processo seguido pela sua empresa na forma como escolheu os ODS estratégicos?

Quais são as principais motivações para o envolvimento na Agenda dos ODS?

Quais são as principais barreiras para o envolvimento na Agenda dos ODS?

Tendo em conta que podem existir várias oportunidades de negócio nos ODS, nomeadamente Reduzir Custos, Aumentar Preços, Aumentar Quota de Mercado e mudar o *Business Model*, vê alguma oportunidade de negócio nos ODS? Pode exemplificar com algum caso da sua empresa?

Para uma melhor implementação dos ODS na sua empresa o que lhe falta? Que tipo de recursos/apoio externo/interno gostaria de ter?

Para a sua empresa, existe alguma diferença entre ESG e ODS? Porquê?

Tendo em conta as questões da Sustentabilidade na sua empresa, quais as principais preocupações neste momento?

Tendo em conta a boa prática mencionada no questionário: [resposta extraída do questionário]. Pode elaborar porque é uma boa prática e como ela surgiu e foi implementada?

Tem alguma recomendação ou comentário adicional que gostaria de fazer para este estudo?

As Entrevistas foram realizadas através da plataforma Zoom por uma equipa de quatro investigadores (pelo menos três 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, revista 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 (28) 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).

Este processo segue a sugestão de Fontana e 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 analisados os Relatórios de Sustentabilidade mais recentes (ou equivalentes) das Grandes Empresas que tinham sido publicados até ao final de agosto de 2024, perfazendo um total de 53 relatórios. As empresas que não publicaram um novo Relatório num período de um ano, desde o último Relatório analisado, não foram consideradas. 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 junto dos *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 ou de Gestão e Contas**
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 das 169 metas;

- ◀ 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.

Nos casos em que se detetaram 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.

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 perspetiva 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 com os ODS;
- Ancora-se em procedimentos de identificação de ODS meticolosos, designadamente, a análise de materialidade para identificar ODS relevantes/ materiais;
- Define KPIs (*Key Performance Indicators* – Indicadores-chave de *performance*) e metas associados aos ODS e avalia a sua performance neste sentido;

- Apresenta dados qualitativos e quantitativos sobre os ODS;
- Associa os ODS à criação de valor;
- 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 às suas metas, 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 os 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 e os 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. Realização de análise de Dupla Materialidade, de acordo com as diretrizes da *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD);
12. Menção dos ODS na análise de (dupla) materialidade da empresa, ou seja, a articulação entre temas materiais identificados na matriz de materialidade e os ODS;
13. Articulação dos ODS com os *standards Global Reporting Initiative* (GRI), *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), ou outros;
14. Incorporação de indicadores SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) para a Sustentabilidade;
15. Consideração da 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);

16. Comunicação dos impactos positivos e negativos decorrentes da atividade empresarial.

5. Análise qualitativa/de conteúdo dos relatórios com o objetivo de identificar Boas Práticas que contribuam diretamente para o progresso da 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 etapa 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:

- (i) 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;
- (ii) Incorporação e reporte dos ODS no Relatório de Sustentabilidade – esta categoria refere-se a práticas de incorporação e comunicação dos ODS nos Relatórios de Sustentabilidade;
- (iii) Boas Práticas associadas aos ODS – refere-se à forma como os casos são estruturados e comunicados no relatório; são identificados casos que evidenciam de forma explícita o seu contributo para os ODS nas diferentes indústrias das empresas que compõem o estudo.

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. 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;
- Apresentação da contribuição da empresa, através de diferentes atividades, projetos ou iniciativas, para o ODS;
- Incorporação dos ODS no processo de auscultação dos *stakeholders*;
- Incorporação dos ODS na análise de materialidade da empresa ou cruzamento dos temas materiais com os ODS;
- Realização de processo de seleção e hierarquização dos ODS estratégicos para a empresa.

2. Incorporação e reporte dos ODS no Relatório de Sustentabilidade

- 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, foram selecionadas as tabelas com mais componentes únicas, pelo seu carácter diferenciador.

3. Boas Práticas associadas aos ODS

- Alinhamento entre o caso e o *core* do negócio;
- Identificação explícita do ODS para o qual contribui;
- Identificação explícita da meta 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 e/ou de evidências que demonstrem a eficácia no alcance do ODS;
- Avaliação do potencial de escalabilidade: Os casos escolhidos devem ser escaláveis, ou seja, replicáveis noutros contextos ou por outras organizações para alcançar resultados semelhantes;
- 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?
- Descrição da contribuição do caso para a Agenda 2030.

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 análise. Estas questões têm e 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 pouco explorado 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 relacionam-se 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 (28 Entrevistas), podendo ter influência nas conclusões retiradas.

Relativamente à análise dos Relatórios de Sustentabilidade, esta ainda segue uma abordagem 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).

Referências

Adams, C. A. (2004). The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(5), 731-757. <https://doi.org/10.1108/09513570410567791>

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. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132324>

Cassell, C. (2005). Creating the interviewer: identity work in the management research process. *Qualitative Research*, 5(2), 167-179. <https://doi.org/10.1177/1468794105050833>

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. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586086>

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. <https://doi.org/10.3390/su11020522>

Elliott, V. (2018). Thinking about the coding process in qualitative data analysis. *The Qualitative Report*, 23(11), 2850-2861. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2018.3560>

Fontana, A., & Frey, J. H. (2000). The interview: From structured questions to negotiated text. *Handbook of qualitative research*, 2(6), 645-672.

Greene, W. H. (2014). *Econometric Analysis*. Pearson Higher Ed.

Harrigan, K. R. (1980). Research methodologies for contingency approaches to business strategy. *Academy of Management Review*, 5(2), 243-249. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284376>

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. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9721-4>

Hopwood, A.G. (2009). Accounting and the environment. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 433-439. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.03.002>

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. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.26>

Ioannou, I., & Serafeim, G. (2017). The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1799589>

Kaltenbach, H. (2011). *A concise guide to statistics*. Springer Science & Business Media.

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.

McNulty, K. (2021). *Handbook of Regression Modeling in People Analytics: With Examples in R and Python*. CRC Press.

Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288947>

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*, 19(5), 829-857. <https://doi.org/10.1108/srj-09-2021-0373>

O'Dwyer, B. (2002). Managerial perceptions of corporate social disclosure: An Irish story. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 406-436. <https://doi.org/10.1108/09513570210435898>

Pires de Almeida, F., Van Tulder, R. & Rodrigues, S. (2023). Walking the Talk: Making the SDGs Core Business – an integrated framework. *In Progress in international business research* (pp. 49-82). <https://doi.org/10.1108/si745-88622023000017004>

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. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>

Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246. <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>

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.