



RELATÓRIO ANUAL 2022

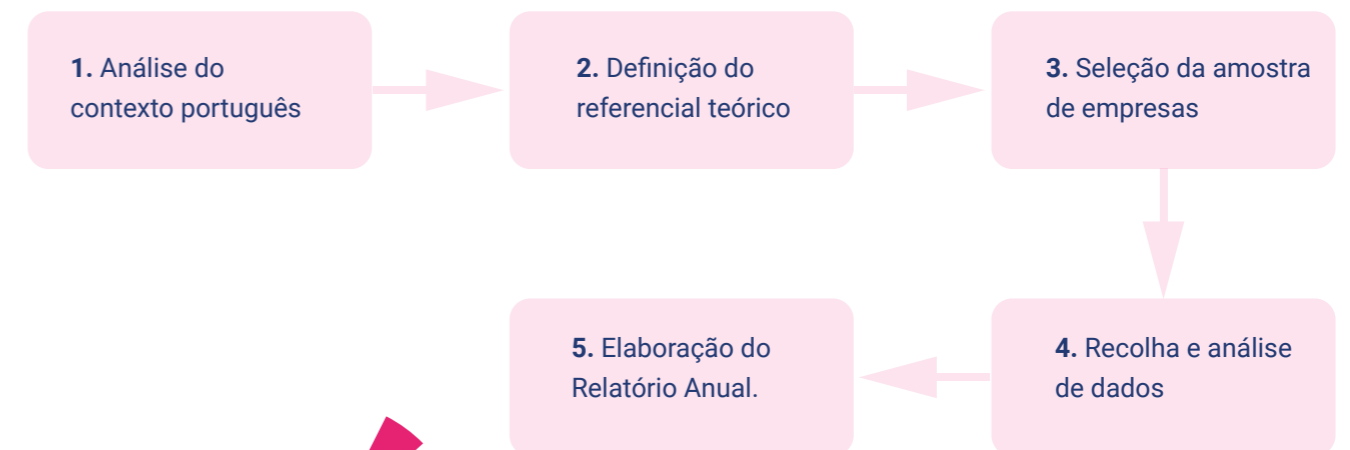
Metodologia

- 6.1. Metodologia do Projeto
- 6.2. O *background* teórico para uma análise longitudinal



Metodologia do Projeto **6.1**

A metodologia do projeto consiste num processo de cinco etapas, que inclui:



As etapas 1, 2 e 3 foram realizadas no primeiro ano de projeto e serão alvo de atualização nos anos subsequentes. As etapas 4 e 5 serão repetidas em todos os anos de execução do projeto.

A **análise do contexto português** refere-se à pesquisa de diagnóstico inicial cujo objetivo é 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.

A etapa seguinte, **desenvolvimento de referencial teórico**, consiste na revisão crítica da literatura académica e de *practitioners* sobre a adoção dos ODS pelo setor privado. Este permite a definição de um *framework* 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.

A terceira etapa, **seleção da amostra de empresas**, permitiu a elaboração de uma listagem de 60 Grandes Empresas e de um grupo representativo de PMEs que integram o projeto. Dentro deste grupo, 10 PMEs e 20 Grandes Empresas foram selecionadas para uma análise aprofundada, através da realização de entrevistas.

A **recolha e análise de dados** (quarta etapa) segue uma metodologia mista, que combina diferentes métodos de recolha, análise e interpretação dos dados. Os dados analisados foram recolhidos através de questionários, entrevistas, e análise de fontes secundárias, sob a forma de Relatórios Não Financeiros e/ou Atividade, informações públicas e relatórios publicados por outras instituições. Houve, deste modo, uma triangulação de dados que permitiu maior rigor quer na recolha, quer na análise das informações. De acordo com Maxwell (1996), esta técnica tem por objetivo “reduzir o risco de que as conclusões do estudo reflitam enviesamentos ou limitações próprias de um único método”, o que conduz a conclusões mais credíveis, por combinar

diferentes perspetivas. Serve, assim, como um “um método que adiciona rigor, amplitude, complexidade, riqueza, e profundidade” à investigação (Denzin e Lincoln, 2000).

A quinta etapa refere-se à **Elaboração do Relatório Anual**, que será publicado a cada ano em que o projeto se realizar.

Perguntas de Investigação

O projeto procura responder às seguintes perguntas de investigação:

1. Quais são as perceções das empresas portuguesas sobre a Sustentabilidade como um fator decisivo de gestão?
2. Qual é o nível de envolvimento das empresas portuguesas com a Agenda ODS?
3. O que estão a fazer as empresas e como alinham os ODS com o seu *core business*?
4. As empresas portuguesas reportam, tendo em consideração os ODS?
5. O que mais motiva as empresas portuguesas a envolverem-se com a agenda dos ODS?
6. Quais são as principais barreiras ao envolvimento das empresas portuguesas com os ODS?
7. Existe lacuna (*gap*) entre a intenção das empresas em se envolverem com a Agenda ODS e a concretização desta intenção?
8. As empresas portuguesas olham para os impactos positivos e negativos que têm na agenda dos ODS? Consideram sinergias e *trade-offs* quando trabalham os ODS?
9. Existem boas práticas relativamente à implementação dos ODS nas empresas portuguesas?
10. As empresas portuguesas têm em consideração o seu contexto quando escolhem os seus ODS estratégicos?

A listagem inicial corresponde ao somatório de todas as empresas nas listas referidas, excluindo duplicações, e resulta num número total de 517 empresas.

Metodologia para a seleção das Grandes Empresas

Para selecionar as 60 Grandes Empresas que integram o estudo, foi criada uma base de dados com as empresas que compõem o Psi Geral (que reúne as organizações cotadas na bolsa de valores de Lisboa), com destaque para as empresas do Psi 20 (*Portuguese Stock Index 20*), e as 200 maiores empresas listadas do *Ranking Nacional de Empresas Portuguesas do Dinheiro Vivo*, classificadas pelo volume de vendas. Foram adicionadas também as empresas que fazem parte de associações ou organizações empresariais que demonstram preocupações com os temas da sustentabilidade, nomeadamente o *Business Council for Sustainable Development (BCSD) Portugal*, o *GRACE - Associação de Empresas Responsáveis*, e o *UN Global Compact Network Portugal*. Estas empresas foram adicionadas à base de dados inicial apenas para evidenciar a população de empresas com preocupação sobre os temas de sustentabilidade na *pool* inicial de dados. No entanto, em nada enviesaram a amostra final para empresas com mais preocupação social ou ambiental, como será explicado de forma detalhada a seguir.

A listagem inicial corresponde ao somatório de todas as empresas nas listas referidas, excluindo duplicações, e resulta num número total de 517 empresas.

Base de Dados	Nº de empresas
Psi 20	19
Psi Geral	38
Listagem Dinheiro Vivo	200
BCSD	128
GRACE	191
UN GLOBAL Compact Portugal Network	84
Excluídas por duplicação	143
TOTAL	517

Tabela 6. 1 – Base de Dados inicial – Grandes Empresas

A cada empresa foi atribuída a denominação do setor a que pertence. Para tal, foi usado como referência a classificação “*Supersector*” do *Industry Classification Benchmark (ICB)*, que identifica 20 super setores de atividade e é utilizada pelas empresas do Índice Euronext. Quatro setores foram unificados em pares: “*Energy*” e “*Utilities*” foram agrupados num único setor, bem como como “*Banks*” e “*Financial Services*”. Esta unificação deve-se ao facto de serem setores em que as empresas selecionadas trabalham de forma simultânea, pelo que a sua junção simplifica a análise dos dados. Já o setor “*Industrial Goods and Services*” foi dividido com o objetivo de tornar mais clara a distinção da atividade das diferentes empresas. Encontra-se assim dividido em “*Industrial Goods and Services*” e “*Professional Support Services*”. “*Industrial Goods and Services*” é composto por empresas que fabricam ou comercializam produtos de uso industrial ou fornecem serviços especializados, como o de manutenção, entrega e logística. “*Professional Support Services*” é representado pelas empresas prestadoras de serviços profissionais como consultoria e advocacia.



Sendo assim, a classificação final das empresas foi feita com base em 19 setores, seguidamente listados:

1. *Automobiles and Parts*
2. *Banks & Financial Services*
3. *Basic Resources*
4. *Chemicals*
5. *Construction and Materials*
6. *Consumer Products and Services*
7. *Energy & Utilities*
8. *Food, Beverage and Tobacco*
9. *Health Care*
10. *Industrial Goods and Services*
11. *Insurance*
12. *Media*
13. *Personal Care, Drug and Grocery Stores*
14. *Professional Support Services*
15. *Real Estate*
16. *Retail*
17. *Technology*
18. *Telecommunications*
19. *Travel and Leisure*

Após classificação por setores, foram identificadas 20 associações, cooperativas e fundações, que foram excluídas da amostra por não fazerem parte da população analisada neste estudo (empresas). Foram excluídas também 29 *holdings*, subsidiárias ou empresas subdivididas por geolocalização ou segmento de atividade, com o objetivo de evitar a duplicação da análise de dados. Todas as *holdings* estão representadas pelo menos por uma subsidiária, de acordo com os setores em que atuam.

Com estas exclusões, a lista final de empresas era composta por 467 empresas, como ilustrado na Tabela 6.2.

Setor de Atividade	Nº de empresas
Automobiles and Parts	25
Banks & Financial Services	28
Basic Resources	20
Chemicals	7
Construction and Materials	14
Consumer Products and Services	40
Energy & Utilities	32
Food, Beverage and Tobacco	31
Health Care	42
Industrial Goods and Services	48
Insurance	6
Media	15
Personal Care, Drug and Grocery Stores	4
Professional Support Services	83
Real Estate	7
Retail	28
Technology	13
Telecommunications	5
Travel and Leisure	19
Excluídas	50
TOTAL	467

Tabela 6. 2 - Classificação por Setor

Seleção da amostra

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

- A. Ser relevante no setor onde opera, o que significa estar entre as dez maiores empresas em termos de faturação total em Portugal, na sua indústria;**
- B. 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 fator “preocupação com a sustentabilidade” não foi um critério de seleção, de forma a obter-se uma amostra diversificada e representativa das diferentes perspetivas face à sustentabilidade pelas empresas portuguesas.

O volume de negócios e o número de colaboradores das empresas foram apurados através de pesquisa nas respetivas páginas eletrónicas na *Internet* e documentos oficiais destas organizações, ou, em alguns casos, através de contacto direto junto das mesmas.

Todas as empresas que não satisfaziam os critérios mencionados foram excluídas da listagem, o que resultou numa exclusão de 101 empresas e na redução da listagem para 366 organizações. Com as empresas classificadas por setor de atividade e volume de negócios, estas foram posteriormente ordenadas de acordo com a representatividade das suas operações em Portugal (volume de negócios e número de colaboradores).

Seleção das empresas do Psi 20, tendo em conta critérios de seleção e exclusão

As empresas do Psi 20 foram todas selecionadas com a exceção da Semapa (por se tratar de uma *holding*), da Pharol (por se tratar de um grupo de investimento) da GreenVolt, da Ramada e da Ibersol, por pertencerem a um setor que já estava representado por outras organizações com volume de negócios superior e mais representativas para a economia portuguesa. Em caso de paridade de critérios entre outras empresas da listagem e empresas do Psi 20, estas foram sempre as selecionadas. Assim, o número de empresas selecionadas com base no Psi 20 foi de 12 empresas (de um total de 19 empresas).

Seleção do total das 60 empresas

De modo a chegar-se a uma seleção de 60 empresas e obter representatividade setorial, as empresas foram selecionadas, para cada setor, de acordo com o seu volume de negócios, por ordem decrescente. Alguns dos setores têm mais representatividade, como é o caso do “*Banks & Financial Services*”, pela sua importância e fator de alavancagem na economia portuguesa. Outros setores têm menos representatividade, por serem igualmente menos representativos na economia portuguesa. Todos os setores estão representados pelo menos por uma empresa.

Em caso de necessidade de escolha entre duas empresas por paridade de critérios, as empresas consideradas ícones na economia portuguesa, pela sua imagem e importância no contexto económico português, foram sempre selecionadas. É o caso da REN – Rede Eléctrica Nacional, que não ocupa as primeiras colocações no setor “*Energy & Utilities*” mas faz parte do Psi 20 e possui valor histórico junto ao desenvolvimento económico Português, tendo sido incluída na amostra.

Dentro de cada setor, foi também dada preferência às empresas que tornam público e de fácil acesso nos seus *websites* os Relatórios Não Financeiros, uma vez que é necessária a análise destes documentos. Dentro dos setores com atividades muito distintas,

foram escolhidas as empresas mais relevantes por segmento, a fim de garantir maior diversidade e representatividade para a amostra. Foi o caso do setor "Professional Support Services", por exemplo, onde foram selecionadas duas das maiores prestadoras de serviços, uma consultora e um escritório de advogados, e o caso do "Energy & Utilities", em que foram selecionadas empresas de diferentes setores como petróleo, gás, eletricidade e água.

A distribuição das 60 empresas finais pelos respetivos setores de atividade encontra-se na seguinte tabela:

Setor de Atividade	Nº empresas	% Setor
Automobiles and Parts	2	3%
Banks & Financial Services	6	10%
Basic Resources	3	5%
Chemicals	1	2%
Construction and Materials	3	5%
Consumer Products and Services	2	3%
Energy & Utilities	3	5%
Food, Beverage and Tobacco	6	10%
Health Care	3	5%
Industrial Goods and Services	8	13%
Insurance	2	3%
Media	2	3%
Personal Care, Drug and Grocery Stores	2	3%
Professional Support Services	4	7%
Real Estate	1	2%
Retail	4	7%
Technology	3	5%
Telecommunications	3	5%
Travel and Leisure	2	3%
TOTAL	60	100%

Tabela 6.3 - 60 empresas selecionadas com a sua distribuição por setor

A listagem final de empresas foi definida de acordo com os critérios enunciados e foi alvo de debate entre os investigadores do projeto. Foi debatida e aprovada por todos os elementos do Projeto e pelo respetivo conselho académico. Foi igualmente alvo de discussão e debate aberto com o *Advisory Board* do projeto.

No momento da seleção da amostra das 60 empresas, a média do volume de faturação anual da amostra era de 1 086 milhões de euros, sendo que o valor mínimo encontrava-se 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, tendo sido consequentemente excluídas 10 empresas.

A lista final das empresas que participaram do estudo é apresentada de seguida, por ordem alfabética:

1. Accenture Consultores de Gestão
2. Adp - Águas de Portugal
3. Altri
4. ANA - Aeroportos de Portugal
5. Auchan Retail Portugal
6. Banco BPI
7. Millennium BCP
8. Banco Santander Portugal
9. Bayer Portugal
10. Bial - Portela & C^a
11. Bondalti Capital
12. Bosch Car Multimedia Portugal
13. Brisa - Autoestradas de Portugal
14. Caixa Geral de Depósitos
15. Companhia IBM Portuguesa
16. Corticeira Amorim
17. CP - Comboios de Portugal
18. CTT - Correios de Portugal
19. CUF
20. Decathlon
21. Deloitte

22. Domingos da Silva Teixeira
23. EDP - Energias de Portugal
24. FIDELIDADE
25. Galp
26. Grohe Portugal
27. Grupo Ageas Portugal
28. Grupo Nabeiro - Delta Cafés
29. Grupo Pestana
30. Grupo Impresa
31. Jerónimo Martins
32. JP Sá Couto
33. L'Oréal Portugal Unipessoal
34. Leroy Merlin Portugal
35. Luz Saúde
36. MC - Modelo Continente
37. Altice Portugal
38. Mercedes-Benz Portugal
39. Mota-Engil
40. Nestlé Portugal
41. NOS
42. Novabase
43. Novo Banco
44. OGMA Indústria Aeronáutica de Portugal
45. Porto Editora
46. REN - Redes Energéticas Nacionais
47. Siemens
48. Sogrape
49. Sonae Sierra
50. Sovena Group (Nutriveste)
51. Sumol + Compal
52. Super Bock Bebidas
53. Tabaqueira
54. TAP Air Portugal
55. Teixeira Duarte
56. Teleperformance Portugal
57. The Navigator Company
58. Unilever FIMA
59. VdA - Vieira de Almeida & Associados
60. Volkswagen Autoeuropa

Seleção das Grandes Empresas para Entrevista

Da amostra de 60 empresas, foram selecionadas 20 para uma análise aprofundada, através de uma entrevista que teve por objetivo elucidar algumas das questões colocadas no questionário (previamente respondido). Cada uma das 20 empresas corresponde a uma indústria diferente, de forma a que as 19 indústrias do estudo fossem representadas. As empresas foram selecionadas de forma aleatória dentro da sua respetiva indústria. A vigésima empresa em falta foi igualmente selecionada de forma aleatória.

Metodologia para a seleção de Pequenas e Médias Empresas

No que diz respeito à amostra das PMEs, foi estabelecida uma parceria com o IAPMEI, I.P., Agência para a Competitividade e Inovação. Este parceiro colaborou na seleção de um universo de 1604 empresas de alto desempenho económico-financeiro, distinguidas com os estatutos de PME Líder. O questionário foi distribuído a um grupo selecionado destas empresas, sendo que o objetivo seria o de obter 100 respostas para análise.

Todas as empresas da população escolhida têm experiência exportadora, com níveis diferenciados. São empresas com negócios em mercados externos, sendo, portanto, as mais afetadas pelas exigências da Agenda 2030. Privilegiou-se também a abrangência de destinatários, quer em termos setoriais, quer de classe dimensional. O universo inclui pequenas e médias empresas, distribuídas da seguinte forma:

- Indústria: **55,2%**
- Comércio: **19,9%**
- Serviços: **10,7%**
- Transportes: **6,1%**



- Construção e Imobiliário: **5,4%**
- Turismo: **1,6%**
- Agricultura: **1,3%**

O universo das empresas escolhidas possui ainda as seguintes características:

- Faturação média de 6,7 milhões de euros
- Exportações médias de 2,9 milhões de euros
- Empregam em média 50 trabalhadores

Seleção das PME's para Entrevista

Em parceria com o IAPMEI, I.P., foram selecionadas as 10 empresas para acompanhamento aprofundado durante o projeto, realizado através de entrevistas. Foi usado como critério de seleção a disponibilidade das empresas em ter uma pessoa que seja líder e que esteja em condições de poder acompanhar o projeto durante o período de, pelo menos, 4 anos. A amostra tem uma representatividade dos diferentes setores inicialmente selecionados para o universo das PME's.

Metodologia para Recolha de Dados

Questionário

O questionário realizado às Grandes Empresas e às PME's encontra-se dividido em 4 partes, por sua vez subdivididas em 12 secções. Inclui um total de 69 perguntas, de diferentes tipos: resposta aberta ou fechada, com e sem desenvolvimento.

A primeira parte do questionário identifica as características das empresas que fazem parte da amostra, evidenciando a sua estrutura legal, estrutura de capital, número de colaboradores, composição do Conselho de Administração e da Comissão Executiva - caso exista -, redes empresariais às quais pertence, geografias em que opera, entre outros.



A segunda parte refere-se à implementação da sustentabilidade e dos ODS nas empresas, e tem por objetivo perceber a importância do conceito da Sustentabilidade para as empresas, a relevância dos ODS no contexto empresarial e quais são as principais práticas de comunicação dos ODS.

A terceira parte tem por objetivo identificar as principais motivações e barreiras para a adoção dos ODS.

A quarta e última parte refere-se à implementação dos ODS e os seus impactos no contexto empresarial, analisando também o nível de implementação dos ODS pelas empresas. Destaca ainda boas práticas e recomendações das empresas para o presente estudo.

Entrevistas

A entrevista realizada às 20 Grandes Empresas e 10 PME's tem um total de 13 perguntas e procura elucidar algumas das questões respondidas previamente no questionário. Tem por finalidade explorar os diferentes temas e motivações que levaram as empresas a diferentes tipos de respostas nos questionários. As entrevistas foram realizadas através da plataforma ZOOM, por uma média de três investigadores com funções de entrevistador e relator, e tiveram duração de 30 a 45 minutos.

Fontes Secundárias

A consulta de fontes secundárias teve como principal foco os Relatórios Não Financeiros e/ou Atividade das empresas, além de consulta de informações públicas encontradas em *websites* e outros veículos de comunicação, bem como relatórios publicados por outras instituições.

Os relatórios foram analisados com objetivo de (1) validar algumas das informações obtidas através dos questionários (triangulação de dados), (2) aprofundar o conhecimento do contexto empresarial e obter *insights* sobre a forma como as empresas reportam os ODS, (3) recolher boas práticas sobre a implementação dos ODS em contexto empresarial. Os Relatórios Não Financeiros consultados neste estudo foram categorizados da seguinte forma:

1. **Relatório de Sustentabilidade ou de Responsabilidade Social Corporativa:** reportes que apresentam informações, iniciativas e projetos de impacto social e/ou ambiental, sem apresentação de impactos económicos;
2. **Relatório Integrado:** reporte que combina informações financeiras e não financeiras, e permite avaliar a capacidade de criação de valor das organizações, através da

identificação de suas principais atividades numa abordagem holística, que inclui uma análise das suas atividades nos três eixos da sustentabilidade, gerando valor económico, social e ambiental;

- 3. **Relatório Anual:** documento que refere as atividades da empresa, os seus resultados económicos e, neste contexto, identifica e incorpora a Sustentabilidade numa secção em separado.

Os Relatórios Não Financeiros, nos quais se incluem os Relatórios de Sustentabilidade, os Relatórios Integrados e os Relatórios Anuais (de atividade e/ou gestão), são os instrumentos de comunicação mais usados pelas empresas para responder às atuais exigências do mercado e investidores no que diz respeito à divulgação das suas estratégias, iniciativas e desempenho nos três pilares da Sustentabilidade (económico, social e ambiental) e na criação de valor para a sociedade.

Além de serem o documento onde se apresentam as estratégias e políticas de sustentabilidade das organizações, estes relatórios acabam por representar também um exercício de reflexão importante, que conduz à definição de metas e objetivos em matéria de sustentabilidade, o que pode vir a incentivar a criação e medição de valor (BCSD, 2021).

Os relatórios estudados foram sujeitos a uma análise qualitativa e quantitativa, com o intuito de verificar o alinhamento estratégico da sustentabilidade nas empresas e a integração dos ODS. Foi também analisada a integração dos ODS ao longo do Reporte Não Financeiro, com referência às suas metas, uso de ilustrações para o seu reporte - como sejam gráficos, tabelas e imagens -, além da análise e investigação detalhada de boas práticas.

No caso da análise das boas práticas, foram usados os seguintes critérios:

- O processo de integração dos ODS nas estratégias empresariais, e, consequentemente, o processo de análise de materialidade;
- Como as empresas incorporam e reportam

os ODS ao longo do seu relatório;

- A apresentação dos casos práticos e a estrutura dos casos (identificação do problema, a solução proposta, os objetivos, resultados alcançados, entre outros).
- Relevância do caso prático para o contexto português, para a indústria em que a empresa se insere, e atividade de negócio que executa.

Desta forma, as boas práticas foram agrupadas em cinco grandes grupo:

1. Processo de integração dos ODS nas estratégias empresariais
2. Reporte dos ODS Estruturação de Casos Práticos associados aos ODS
3. Comunicação de Casos Práticos associados aos ODS
4. Boas práticas de casos de parcerias entre as empresas do Observatório dos ODS nas empresas portuguesas

Por fim, foi feita a seleção de uma série de exemplos de boas práticas com o intuito de promover a partilha de casos concretos, considerados úteis a todas as empresas. O resultado desta análise pode ser consultado no Capítulo 8.

Metodologia da Análise de Dados

Metodologia para Análise Agregada

No que diz respeito à metodologia de análise dos dados dos questionários, foi feito um processo de análise agregada (i.e., à totalidade da amostra) a cada pergunta do questionário, através da ferramenta SPSS (versão 28.0), tanto para as Grandes Empresas, como para as PMEs. Cada questão foi analisada através de análise de descritivas e de frequências, interpretada, tendo sido posteriormente descrita no presente relatório (Capítulo 7).

Clusters para análise aprofundada

Análise de Clusters

O objetivo da Análise de *Clusters* é o de classificar as diferentes empresas da amostra em grupos diversificados, de forma a que os diferentes grupos (*clusters*) sejam distintos na sua constituição.

A técnica *twostep cluster* foi utilizada no *software SPSS* (versão 28.0). Esta análise permite detetar agrupamentos naturais presentes nos dados, baseados em critérios de distância calculados com base nas respostas aos itens do questionário. Esta técnica pode ter em conta tanto variáveis contínuas, como categóricas.

As variáveis foram incluídas na formação dos *clusters* tendo em conta a sua importância central na caracterização do posicionamento das empresas quanto à sustentabilidade e aos ODS. Desta forma, foram incluídas variáveis que definem a estratégia da empresa e o seu posicionamento quanto à visão da criação de valor (*stakeholders* ou *shareholders*), o alinhamento com os ODS no processo de tomada de decisão e estratégia da empresa, e a perceção dos ODS enquanto oportunidade de negócio. Estas variáveis estão diretamente relacionadas com as perguntas de investigação, evidenciadas anteriormente neste Capítulo, e são a base para a análise crítica de dados. Poderão ser consultadas na Tabela 6.4.

VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS QUE DEFINEM O PERFIL DA EMPRESA

Pergunta	Possíveis Respostas
A minha empresa vê a sustentabilidade como:	Opções: Ameaça, Risco a mitigar, Indiferente, Talvez positivo, Oportunidade estratégica
O que melhor descreve a estratégia geral da sua empresa?	Opções: Ameaça, Risco a mitigar, Indiferente, Talvez positivo, Oportunidade estratégica
O que melhor descreve a estratégia geral da sua empresa?	Opções: Lucro; Criação de valor para os <i>stakeholders</i>
De que forma estão os ODS incorporados na estratégia da sua empresa?	Opções: Não estão incorporados; Escolhemos alguns que consideramos fazerem parte da política de sustentabilidade e que são trabalhados por esse departamento; Escolhemos alguns que estão alinhados com a nossa estratégia e que fazem parte do nosso <i>core business</i> ; Definimos a nossa estratégia de acordo com os ODS e suas ambições e estes guiam a nossa atividade
Vê os ODS como uma oportunidade de negócio?	Escala: 7 points: 1- não vejo de todo 7 - Sim vejo totalmente
Os ODS estratégicos da sua empresa servem como suporte ao processo de tomada de decisão?	Opções: Sim / Não
Escolha a opção que lhe faz mais sentido: "A falta de <i>business case</i> (relação custo-lucro) é uma barreira para não implementarmos mais os ODS "	Opções: Sim; porque não há nenhum <i>business case</i> ; Sim, porque é difícil encontrar um <i>business case</i> ; Não, não é uma barreira

Tabela 6. 4 - Variáveis Estratégicas que definem o perfil da empresa e servem de base à criação dos *clusters*

Análises específicas

De forma a aprofundar a análise dos dados e melhor compreender o envolvimento das empresas portuguesas com os ODS, foram definidas hipóteses de validação das perguntas de investigação, colocadas na fase inicial. Estas hipóteses foram agrupadas em: Hipóteses 0) como sendo complementares à caracterização dos *clusters* (H0); e Hipóteses 1) como elucidativas das estratégias empresariais no que toca à adoção dos ODS (H1). O teste destas hipóteses deu origem a um conjunto de análises específicas. Nestas análises para resposta a questões de investigação adicionais foram utilizados testes de diferenças de médias, análise do chi-quadrado e análise de regressão.

As diferentes motivações para a adoção dos ODS estão relacionadas com a posição estratégica face aos ODS e sustentabilidade	H0
As diferentes motivações para a sustentabilidade confirmam-se quando existe a obrigatoriedade de escolha entre espectros diferentes	H0
A obrigatoriedade de escolha entre espectros de diferentes motivações confirma a posição estratégica face aos ODS e sustentabilidade	H0
A posição estratégica face aos ODS e sustentabilidade está relacionada com a forma como a empresa considera os efeitos positivos e negativos nos ODS, as suas interligações e como os considera nas tomadas de decisão	H0
A caracterização da empresa está relacionada com a forma como a empresa vê estrategicamente os ODS e a sustentabilidade	H1
O nível de conhecimento dos ODS está relacionado com a posição estratégica face aos ODS e sustentabilidade	H1
A falta de <i>business case</i> e as diferentes barreiras para a não adoção dos ODS estão relacionadas com a forma como a empresa vê o <i>gap</i> entre “onde está” e “onde gostaria de estar” em termos de ODS e sustentabilidade	H1

A posição estratégica face aos ODS e sustentabilidade está relacionada com a forma como a empresa vê o <i>gap</i> entre “onde está” e “onde gostaria de estar” em termos de ODS e sustentabilidade	H1
As diferentes motivações para a adoção dos ODS estão relacionadas com a forma como a empresa vê o <i>gap</i> entre “onde está” e “onde gostaria de estar” em termos de ODS e sustentabilidade	H1
A forma como as empresas desenvolvem parcerias nos ODS está relacionada com a posição estratégica face aos ODS e sustentabilidade	H1
A existência de indicadores ligados ao <i>core business</i> e o seu nível de detalhe estão associados a diferentes posições estratégicas face aos ODS e sustentabilidade	H1
As diferentes barreiras apontadas para o <i>engagement</i> com os ODS e a sustentabilidade estão relacionadas com a posição estratégica face aos ODS e sustentabilidade	H1
O conhecimento dos ODS e suas metas está relacionado com a forma como a empresa considera os efeitos positivos e negativos nos ODS, as suas interligações e como os considera nas tomadas de decisão	H1
A posição estratégica face aos ODS e sustentabilidade está relacionada com a forma como a empresa considera as geografias onde opera para a escolha dos seus ODS estratégicos	H1

Tabela 6. 5 - Análises específicas



As seguintes variáveis foram selecionadas para definir a caracterização das empresas:

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Tema	Pergunta no Questionário
Estrutura Legal	2
Estrutura de Capital	3
Empresa Familiar/Não Familiar	4
Cotada em Bolsa/Não cotada	5
Ano de Fundação	9
Escopo Geográfico (n.º de países e quais os continentes onde opera)	10 & 11
Indústria	12
Serviços ou produtos	13
Empresas associadas a redes empresariais de sustentabilidade	14
Composição do <i>Board</i>	17 & Composição do Conselho de Administração ou da Comissão Executiva, quando exista (será questão extra enviada a empresas)

Tabela 6. 6 - Caracterização da empresa

Metodologia para análise das Entrevistas

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

Inicialmente, para cada questão, foi feita uma avaliação das respostas das empresas entrevistadas, como um subgrupo do que foi respondido previamente no questionário. De seguida foram avaliadas as respostas abertas de forma qualitativa, para aprofundar as razões das respostas e a criação de *clusters* ou temas dentro de cada resposta. As respostas foram sendo agrupadas em temas através de uma análise qualitativa desenvolvida por cada investigador do projeto: “juiz”. Os temas de cada resposta aberta foram avaliados por dois juizes, que as agrupam de forma consolidada.

A metodologia utilizada nesta análise segue nos seguintes 5 pontos:

1. Cada juiz leu ou reviu a entrevista gravada e criou de forma indutiva “temas para cada questão”. Estes temas foram organizados numa grelha de codificação.
2. Avaliação individual dos juízes:
 - Cada juiz identificou os temas mencionados nas respostas, com objetivo de identificar as principais razões apontadas por cada empresa para a escolha feita no questionário;
 - Com base neste exercício de codificação, cada juiz passou à criação de uma tabela que permite visionar os temas mencionados.
3. Dois juízes (avaliadores da mesma questão) debateram e criaram uma nova tabela-sumário – consolidada após discussão;
4. As tabelas-sumário foram discutidas entre 2 pares de juízes (4 pessoas), o que resultou em:
 - Incorporação das notas resultantes do debate;
 - Harmonização dos *clusters* com linguagem uniforme.
5. Finalização da tabela-sumário após a avaliação dos quatro Juízes.

Com uma análise detalhada de cada resposta, os investigadores complementaram a análise dos questionários com as explicações e elucidações das entrevistas.

Referências:

- BCSD, 2021. Diretrizes da Sustentabilidade: Reporting. Extraído de: <https://bcdspportugal.org/diretrizes-da-sustentabilidade-reporting/>
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000) Handbook of qualitative research. (2a ed). Thousand Oaks: Sage.
- Maxwell, J. A. (1996) Qualitative Research Design: an interactive approach. Thousand Oaks: Sage.

6.2 O *background* teórico para uma análise longitudinal

De forma a que o presente estudo se possa alicerçar em bases teóricas sólidas e seguir uma análise longitudinal consistente, foi definido um *background* teórico. Este é suportado em estudos científicos e não científicos e propostas metodológicas validadas para uma implementação bem-sucedida dos ODS nas estratégias e operações empresariais. Assim sendo, o *background* teórico permite:

1. Definir um *framework* que possa estabelecer a atitude estratégica recomendada para a adoção dos ODS pelas empresas

2. Associar a esse *framework* um conjunto de indicadores mensuráveis, que possam ser monitorizados numa base anual, de forma a suportar a análise longitudinal dos dados recolhidos junto das empresas em análise e assim permitir:

- Oferecer anualmente **dados básicos para análise de evolução** das empresas em estudo e **monitorização do seu desempenho** nos ODS por setores de atividade
- Apresentar **estudos de caso e boas**

práticas ou inovações que possam ser reproduzidas por outras empresas

- Promover **sinergias e pontos de encontro** e discussão entre as empresas portuguesas que tenham como prioridade a Agenda de Desenvolvimento Sustentável
- 3. Promover o debate na sociedade portuguesa sobre a relevância da contribuição das empresas para a Agenda 2030
- 4. Servir como base de análise a adotar em outras geografias e contextos, podendo posicionar Portugal como um caso de estudo nesta temática

Neste sentido, e com base no *background* teórico adotado, são recolhidos anualmente dados presentes 1) nos Relatórios Não Financeiros das empresas; 2) informações via questionários e entrevistas realizadas com pontos de contacto nas empresas portuguesas em análise; 3) informação pública, nomeadamente *reports* publicados por outras instituições e pelos media. Os dados recolhidos e questões colocadas (no questionário e entrevista apresentados no Capítulo 6.1) seguem a matriz do *background* teórico definido, abordando questões cruciais para o conhecimento do nível e adequação da compreensão e implementação dos ODS pelas empresas portuguesas.

Background Teórico – propostas de *framework* de implementação e análise

O *framework* de análise do envolvimento das empresas portuguesas com os ODS seguirá a orientação das ferramentas desenvolvidas pelo **UN Global Compact (SDG Compass e SDG Ambition)**, com adaptações e melhorias com base no trabalho académico em curso na área da Gestão e Estratégia.

O *framework* de análise tem como base alguns princípios de implementação dos ODS nas estratégias empresariais, que foram alvo de análise e também

base para a criação dos indicadores utilizados na fase de recolha e estudo de dados do projeto:

- A compreensão dos conceitos de sustentabilidade e dos ODS
- O nível de conhecimento dos ODS na organização
- A implementação dos ODS como uma ferramenta estratégica vs ferramenta de responsabilidade social ou ferramenta reputacional
- A visão (ou não) dos ODS como uma vantagem estratégica geradora de *business case*
- A adoção (ou não) dos ODS no *core* da operação. O seu processo de escolha e seleção
- A adoção dos ODS e a consideração da interligação dos ODS entre si
- Análise dos efeitos negativos e positivos na Agenda de Desenvolvimento Sustentável
- Visão “*inside-out*” e sua conjugação com a visão “*outside-in*” da Agenda 2030
- Atitude da empresa para com esta agenda: de passiva a pró-ativa
- Adopção de estratégias em parceria
- A comunicação dos ODS - como ferramenta estratégica ou reputacional
- A existência de comunicação interna e externa (cultura e *brand*) e monitorização dos objetivos propostos

A proposta de um *framework* de implementação é baseada nas contribuições da prática e da Academia no que se refere à implementação estratégica dos ODS nas empresas. Fundamenta-se, igualmente, no acompanhamento prático que o *Center for Responsible Business and Leadership* tem vindo a fazer em várias empresas, essencialmente no contexto português. Deste modo, foram analisadas várias ferramentas que permitiram enriquecer o *framework* utilizado, que de seguida se apresenta de forma simplificada.

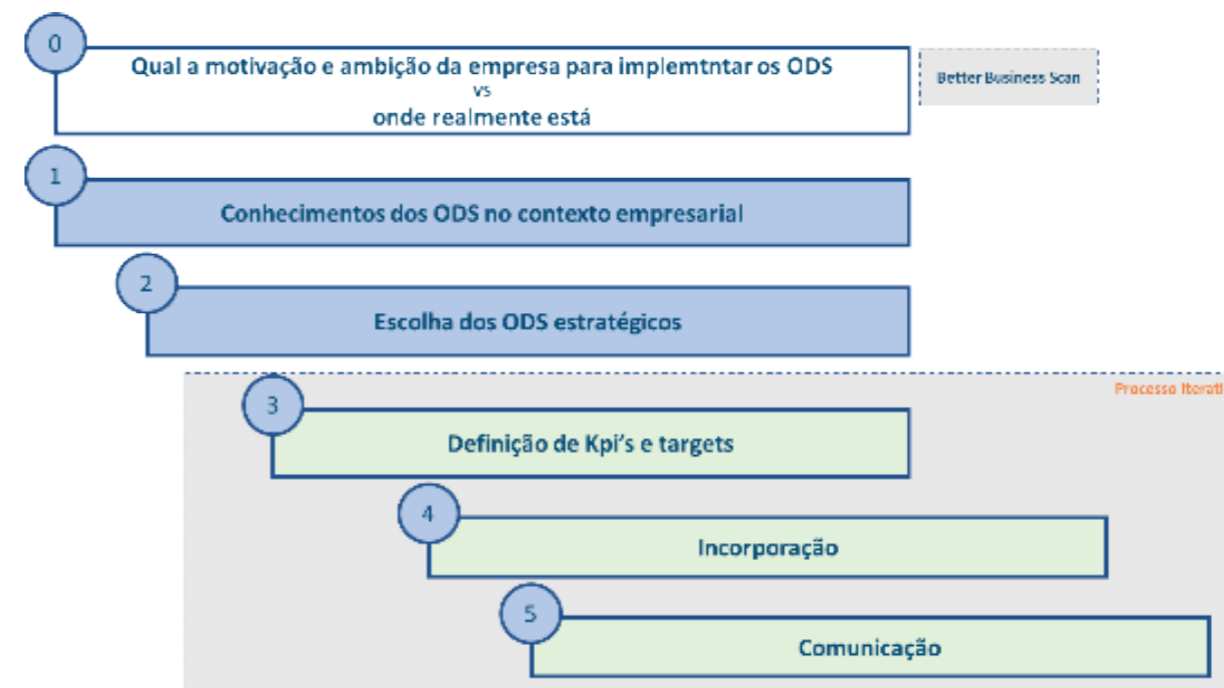


Figura 6.2.1 - Framework de implementação dos ODS
Fonte: autores (com inspiração no *SDG Compass*)

Passo 0: Análise do *status quo* da empresa: Motivação e ambição para implementar os ODS vs onde realmente está

O passo “zero” para uma implementação eficaz dos ODS nas estratégias empresariais é identificar o conhecimento da empresa sobre o seu posicionamento nos temas de sustentabilidade, especificamente o seu alinhamento com os ODS. Esta análise permite perceber como a empresa pode começar a atuar e qual a trajetória que deve adotar

para alinhar as suas intenções e ambições com a Agenda 2030. Para efetuar este diagnóstico, algumas questões colocadas às empresas neste Observatório foram inspiradas na ferramenta *Better Business Scan*, que permite avaliar o posicionamento da empresa em temas de sustentabilidade e ODS e comparar esse posicionamento com as suas ambições e intenções.

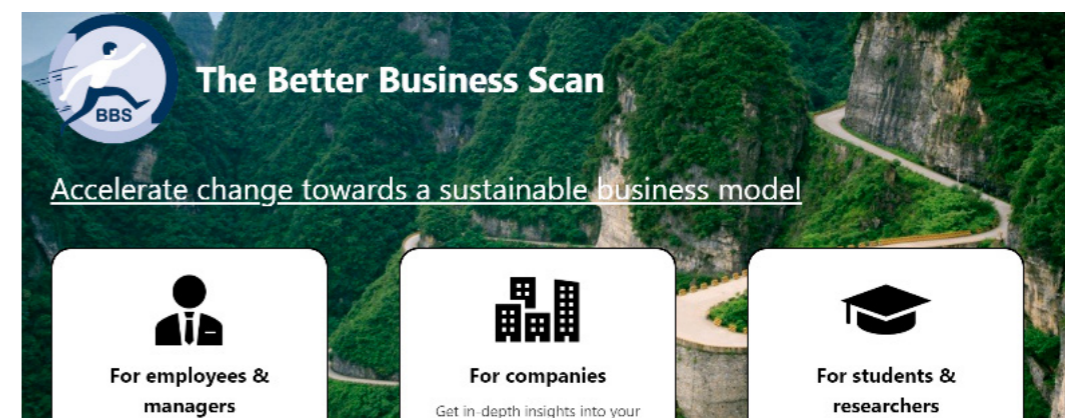


Figura 6.2.2 – Better Business Scan
Fonte: <https://www.betterbusinessscan.org/>

Passo 1: Conhecimento dos ODS na empresa e sua incorporação na cultura empresarial

Depois de compreender o seu posicionamento no caminho da sustentabilidade e o conhecimento sobre ODS existir a nível interno, a empresa está pronta para começar a sua jornada na implementação dos ODS. O ponto 1 desta jornada é promover o conhecimento interno dos ODS junto dos colaboradores de forma a embeber a cultura com a inspiração desta Agenda. Este passo inspira-se no ponto 1 do SDG Compass (SDG Compass, 2016).

É muito importante nesta fase que algumas mensagens sejam passadas:

- O nível de detalhe de conhecimento dos ODS deve incluir sempre a análise das suas 169 metas
- Os ODS são impactados positiva e negativamente pela atividade empresarial
- Os ODS estão interligados. Assim sendo, ao impactar um ODS, a empresa poderá estar a gerar *spillovers* (externalidades) em muitos outros objetivos e *targets*.

Passo 2: Escolha dos ODS Estratégicos

Os ODS não são todos igualmente importantes nas estratégias empresariais. Há objetivos mais relevantes para algumas empresas que outros, tendo em conta 1) o *core* das suas operações, 2) a forma como cada empresa pode contribuir para os diferentes ODS, de forma positiva e negativa, 3) a visão da empresa e dos seus *stakeholders*, bem como 4) o tipo de criação de valor e contribuição económica, social e ambiental que a empresa pode fazer ao trabalhar esta agenda. Nesta fase, pretende-se que as empresas escolham os ODS mais relevantes.

Passo 3: Definição dos *Targets* e *KPI's*

Após a escolha dos ODS estratégicos para a empresa (através da qual se pretende colmatar efeitos negativos ou acelerar contribuição positiva) devem

ser definidos *targets* e *KPI's* para que estes possam ser cumpridos de uma forma prática na atividade empresarial, por todos os departamentos e unidades de negócio. A definição de *targets* e *KPI's* segue a orientação estratégica da empresa no seu caminho de sustentabilidade de acordo com os ODS. Assim sendo, para cada ODS escolhido a empresa deve definir *targets* e *KPI's* a atingir que cumpram os vários requisitos, incluindo um baseline claro, medição específica, seguirem *benchmarks* reconhecidos, serem ambiciosos e realistas.

Passo 4: Incorporação

Após a escolha dos *targets* e *KPI's*, a empresa estará apta a desenvolver um processo de incorporação destes objetivos em toda a sua cadeia de produção e embeber toda a organização e sua cultura com o espírito dos ODS.

Assim sendo, a fase de incorporação inclui alguns pontos concretos, entre os quais:

1. Comprometimento claro do CEO e Conselho de Administração/Comissão Executiva da empresa com os ODS e objetivos escolhidos
2. Anúncio dos compromissos da empresa de forma clara
3. Definição dos *Champions* internos
4. Inclusão dos objetivos estratégicos no *core* da operação da empresa
5. Associação dos ODS a incentivos e critérios de tomada de decisão
6. Promoção de parcerias

Passo 5: Comunicação

Este último passo inclui a comunicação da empresa sobre as suas ambições para o cumprimento da Agenda 2030. É um passo fundamental para que a empresa possa assumir publicamente e com transparência os seus compromissos, e possa ativamente mostrar o seu comprometimento e contribuição para a Agenda Global de desenvolvimento sustentável. Esta comunicação da empresa é feita através do seu *website*, redes sociais,

meios de comunicação variados, produtos e *labelling* (rotulagem), e através do seu Relatório Não Financeiro (muitas vezes apelidado de relatório de Sustentabilidade, relatório integrado ou de atividades, consoante as preferências de cada empresa). Uma comunicação clara e incisiva da sua estratégia de sustentabilidade em todos estes meios é fundamental para criar laços de confiança com os diferentes *stakeholders*.

Assim sendo, com base nos seus ODS estratégicos, na sua estratégia interna de operacionalização dos mesmos e no impacto que pretende ter junto de todos os *stakeholders*, cada empresa deve criar o seu próprio *storytelling*, uma narrativa inspiracional e transparente, alinhada com a sua identidade organizacional. Esta comunicação deve incluir a justificação da escolha dos seus ODS estratégicos (ligados ao *core* e identidade da empresa e suas ambições de contribuição) e a forma como esta escolha impacta de forma mais alargada a sociedade e outros objetivos da Agenda 2030.

Escolha de *standards* comparáveis e com ambição alinhada com uma Agenda Global

Como referido no Passo 3 deste processo, a escolha de *standards* de reporte e indicadores de sustentabilidade pode seguir vários padrões. Independentemente do *standard* escolhido, o importante é que o relatório seja feito pela empresa com um objetivo de avaliação constante e procura de progresso. Importa também que a empresa escolha ambições alinhadas com objetivos globais necessários. À medida que aumenta o número de empresas sujeitas à obrigatoriedade de apresentar Reporte Não Financeiro e que se caminha no sentido da uniformização mundial das normas aplicáveis a esse reporte (ver Capítulo 4.1), o importante é que o Relatório Não Financeiro se assuma como um instrumento para tornar a contribuição das empresas para esta Agenda 2030 cada vez mais incisiva.

O *background* teórico e o *framework* de implementação apresentados não esgotam todo o trabalho de pesquisa e consolidação desenvolvido pela equipa de projeto, pelo que qualquer questão sobre o mesmo poderá ser colocada ao *Center for Responsible Business and Leadership*.