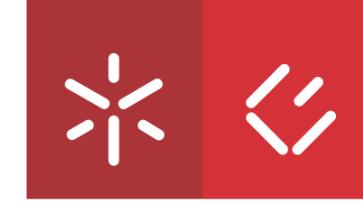




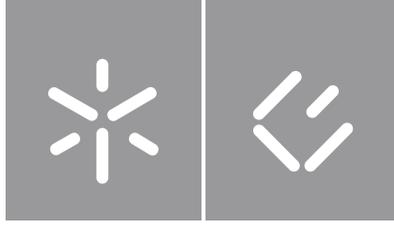
Carolina de Sousa

**Sustentabilidade na Comunicação e  
Estratégia das Empresas Portuguesas**

**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão







**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Carolina de Sousa

**Sustentabilidade na Comunicação e  
Estratégia das Empresas Portuguesas**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho efetuado sob a orientação do  
**Professor Doutor Vasco Eiriz**

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho

*Licença concedida aos utilizadores deste trabalho*



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações  
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## AGRADECIMENTOS

Ao professor Vasco Eiriz, obrigada pela excelente orientação. Foi um privilégio trabalhar com um profissional dedicado, exigente e com um conhecimento único que o distingue.

À minha família e amigos agradeço pelo apoio constante e por me terem acompanhado nesta etapa. Sempre estiveram comigo, ouviram os meus desabaços e nunca duvidaram de mim.

A Tchaikovsky e à sinfonia nº 6, que foi a banda sonora da escrita desta dissertação.

Obrigada.

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## RESUMO

### *Sustentabilidade na Comunicação e Estratégia das Empresas Portuguesas*

A sustentabilidade é um conceito cada vez mais discutido na sociedade e nas empresas. No caso das empresas, os relatórios de sustentabilidade são uma ferramenta de comunicação e ajudam a clarificar a forma como o conceito é interpretado e aplicado na comunicação e estratégia das empresas. Desta forma, é necessário analisar de que forma as empresas usam os relatórios de sustentabilidade para identificar e comunicar as suas prioridades e ações em termos de sustentabilidade. Esta pesquisa permite que futuramente se apliquem melhorias, permitindo um real desenvolvimento sustentável para as empresas. O objetivo geral desta pesquisa é explorar a realidade empresarial portuguesa ao nível da sustentabilidade, e entender como este conceito está ou não estrategicamente integrado nas empresas estudadas. Para isso foi realizada uma análise de conteúdo dos relatórios de sustentabilidade das 10 empresas que se encontram no topo do PSI-20. Os resultados mostram que em algumas áreas os relatórios de sustentabilidade são produzidos com qualidade, nomeadamente no que diz respeito ao apoio dos altos níveis de gestão e em aspetos da gestão da cadeia de fornecedores bem como da gestão da relação com *stakeholders*. Mas existe espaço para melhorias noutras áreas, designadamente nas dimensões organizacionais, onde ainda é necessário aprofundar a informação relativa a indicadores transversais, direções futuras e divulgação de não conformidades. Já nas dimensões ambientais, falta implementar a garantia dada por terceiros aos relatórios de sustentabilidade, e abrir a discussão das motivações por detrás da vinculação das iniciativas de sustentabilidade a políticas públicas mais amplas.

**Palavras-chave:** Comunicação, Estratégia, Portugal, Relatórios de sustentabilidade, Sustentabilidade

## ABSTRACT

### *Sustainability in Communication and Strategy of Portuguese Companies*

Sustainability is a concept that is increasingly discussed in society and in companies. In companies sustainability reports are a communication tool and help to clarify how the concept is interpreted and applied in companies' communication and strategy. Thus, it is necessary to analyze how companies use sustainability reports to identify and communicate their priorities and actions in terms of sustainability. This research allows improvements to be applied in the future, allowing real sustainable development for companies. The main goal of this research is to explore the reality of portuguese businesses in terms of sustainability, and to understand how this concept is or is not strategically integrated. In order to do so a content analysis of the sustainability reports of the 10 companies that are at the top of the PSI-20 was carried out. The findings show that in some areas, sustainability reports are produced with quality, namely with regard to the support of high levels of management and aspects of supply chain management as well as the management of the relationship with *stakeholders*. But there is room for improvement in other areas, namely in the organizational dimensions, where it is still necessary to deepen the information on cross-cutting indicators, future directions and disclosure of non-conformances. Regarding the environmental dimensions the guarantee given by third parties to sustainability reports remains to be implemented, and the discussion of the motivations behind linking sustainability initiatives to broader public policies is still weak.

**Palavras-chave:** Communication, Strategy, Portugal, Sustainability reports, Sustainability

# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE.....	iv
RESUMO .....	v
ABSTRACT .....	vi
ÍNDICE DE TABELAS .....	ix
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Apresentação do tema.....	1
1.2 Relevância do tema .....	1
1.3 Problema de investigação, objetivos e metodologia .....	2
1.4 Estrutura da dissertação .....	3
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1 Introdução .....	4
2.2 Sustentabilidade, comunicação e estratégia.....	4
2.3 Sustentabilidade empresarial.....	6
2.4 Sustentabilidade e contexto .....	8
2.5 Relato de sustentabilidade.....	10
2.6 Síntese.....	13
3. METODOLOGIA .....	14
3.1 Introdução .....	14
3.2 Definição do problema e objetivos .....	14
3.3 Amostra e recolha de dados .....	16
3.4 Síntese.....	20
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....	21
4.1 Introdução .....	21
4.2 Dimensões organizacionais .....	21
4.2.1 Apoio dos altos níveis de gestão do relatório de sustentabilidade.....	21
4.2.2 Gestão empresarial .....	23
4.2.3 Dimensões de sustentabilidade .....	24
4.2.4 Direções futuras.....	26
4.2.5 Divulgação de não conformidades .....	27
4.3 Dimensões ambientais .....	27
4.3.1 Gestão da relação com <i>stakeholders</i> .....	27

4.3.2 Gestão da cadeia de fornecedores.....	30
4.3.3 Garantia de terceiros.....	32
4.3.4 Vinculação das iniciativas de sustentabilidade a políticas públicas mais amplas .....	34
4.4 Síntese.....	35
5. CONCLUSÕES.....	37
5.1 Principais conclusões .....	37
5.2 Contributos do estudo .....	38
5.3 Limitações do estudo e considerações futuras .....	39
Apêndice I – Referências dos documentos consultados .....	40
Apêndice II – Árvore de palavras do termo “futuro” (NVivo) .....	41
Apêndice III – Árvore de palavras do termo “ <i>stakeholders</i> ” (NVivo) .....	42
Apêndice IV – Árvore de palavras do termo “fornecedores” (NVivo) .....	43
Apêndice V – Estrutura de termos e códigos (NVivo).....	44
Apêndice VI – Análise de conteúdo com suporte Microsoft Excel para síntese das ideias.....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Áreas chave de investigação para a análise de conteúdo de relatórios de sustentabilidade..	19
Tabela 2: Meios de diálogo utilizados pelas empresas com os seus stakeholders.....	29
Tabela 3: Gestão da cadeia de fornecedores .....	31
Tabela 4: Meios de garantia de relatórios de sustentabilidade.....	32

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do tema

Nesta secção é apresentado o tema da dissertação. Na próxima secção, 1.2, é justificada a escolha do tema tendo em conta a sua relevância. Na secção 1.3, discute-se o problema de investigação e os objetivos da mesma, bem como a metodologia utilizada. Por fim, é apresentada a estrutura da dissertação.

A sustentabilidade é um conceito cada vez mais discutido na sociedade, mas ainda complicado de definir. Compreende-se que os modelos de negócio sustentável trazem valor acrescentado (Moreno & Duarte-Atoche, 2019) mas esses modelos diferem entre si tal como os relatórios que são produzidos. Idealmente, todas as empresas gostariam de cumprir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, mas seria utópico assumir que assim o é. Nem todo o tecido empresarial está ciente dos impactos ecológicos, e como tipicamente acontece é o mercado que exige mais consciência nesta temática da sustentabilidade.

Em Portugal ainda são relativamente poucas as evidências de divulgação ambiental, e estudos apontam que o ambiente institucional específico do país pode ser fator influenciável (Delmas & Toffel, 2008; Rosati & Faria, 2019). Esta pesquisa pretende perceber como é que as 10 empresas que se encontram no topo do PSI-20 (índice de mercado de capitais português), integram o conceito de sustentabilidade na sua comunicação e estratégia. São vários os conceitos associados a esta temática, tais como ética, responsabilidade social e consumo consciente. Esta pesquisa não pretende analisar todas estas dimensões, mas sim a sustentabilidade empresarial ainda que aborde as simbioses existentes.

Dadas as exigências crescentes por parte do consumidor e demais *stakeholders*, pretende-se compreender como é que estas são enfrentadas, explorando relatórios globais e de sustentabilidade das empresas. Tendo em conta a credibilidade estratégica que possuem e qual o intuito do esforço de comunicação.

## 1.2 Relevância do tema

A pressão para as empresas relatarem os seus esforços de sustentabilidade é cada vez maior. As empresas devem ter em conta os aspetos ambientais, sociais e económicos dos seus negócios no

processo de decisão, ou seja, pensarem no triângulo da sustentabilidade. Este triângulo existe para motivar as empresas a terem uma perspetiva integrada dos seus negócios. Uma forma de tornar tangível o esforço de uma empresa é através de relatórios de sustentabilidade, e torna-se relevante identificar os conteúdos destes relatórios de forma a identificar como os podem melhorar. A transparência é cada vez mais valorizada pela sociedade, pelo que a comunicação feita pelas empresas ao público em geral e *stakeholders* deve ser estudada.

Apesar de existirem estudos sobre o contexto português há uma escassez na análise da sustentabilidade enquanto conceito estrategicamente integrado. Este estudo pretende fazer parte de uma discussão que deve ser continuada e intensificada. Já que, o aumento da população mundial, a crescente procura de recursos naturais, o aquecimento global, a gestão de resíduos ou as desigualdades sociais são apenas alguns dos principais desafios de sustentabilidade que a sociedade deve enfrentar nos próximos anos (Yáñez et al., 2019).

### **1.3 Problema de investigação, objetivos e metodologia**

O problema de investigação desta dissertação passa por estudar a situação nacional no âmbito da temática da sustentabilidade nos negócios. Assim, a questão de pesquisa que se pretende responder é: “Como é que as empresas portuguesas integram o conceito de sustentabilidade na sua comunicação e estratégia?”. Para isso analisa a comunicação realizada pelas empresas, isto é, os seus relatórios de sustentabilidade.

Esta dissertação tem como objetivo principal compreender a realidade empresarial ao nível da sustentabilidade, e entender como este conceito está ou não estrategicamente integrado. Neste sentido, tem como objetivos específicos os seguintes:

- Compreender como é que o conceito de sustentabilidade é integrado na estratégia das empresas. Entender o comprometimento da gerência na formulação de políticas, sistemas e alocação de recursos tendo em conta a sustentabilidade.
- Entender se a comunicação das empresas portuguesas, ao nível da sustentabilidade, é feita com o intuito de ser disponibilizada a todos os *stakeholders*. É relevante abordar isto pois o conceito de sustentabilidade está orientado para os *stakeholders*, sendo importante estudar a gestão das relações com eles.
- Compreender se a estratégia de sustentabilidade das empresas portuguesas é credível. A credibilidade é aspeto essencial para qualquer modelo de negócio. É preciso perceber se há uma

robusta abordagem sustentável, através da análise da gestão da cadeia de fornecedores e da existência ou não de garantia de terceiros.

Para a realização do estudo foram recolhidos dados secundários, nomeadamente relatórios de sustentabilidade (integrados ou não nos relatórios anuais). Para responder à questão de pesquisa e alcançar os objetivos da investigação foi realizada uma análise de conteúdo com recurso ao *software* NVivo.

#### **1.4 Estrutura da dissertação**

A dissertação está organizada em cinco capítulos, a introdução, a revisão de literatura, a metodologia, a apresentação e análise dos resultados e as conclusões. Cada capítulo está dividido por secções. Nos capítulos dois a quatro é sempre realizada uma introdução que aborda os tópicos a serem discutidos no capítulo, e uma síntese da informação apresentada.

A introdução (capítulo 1) tem quatro secções: a apresentação, a relevância do tema, o problema de investigação, objetivos e metodologia e a estrutura da dissertação. Nesta última que é a presente secção e tem como propósito apresentar os capítulos e suas secções para uma melhor leitura da dissertação.

A revisão de literatura (capítulo 2), apresenta as diferentes visões e perspectivas de vários autores, incluindo os principais estudos científicos que abordam o tema em estudo. Está dividida em seis secções.

O terceiro capítulo aborda a metodologia em quatro secções. O objetivo é explicitar como a pesquisa é executada.

A apresentação e análise de resultados diz respeito ao capítulo 4, onde é relatada a análise de conteúdo feita dos relatórios de sustentabilidade das empresas em estudo.

Por fim, no capítulo 5 são apresentadas as conclusões em três secções. Nomeadamente as principais conclusões, seguidas pelos contributos do estudo e por último as limitações do estudo assim como considerações para o futuro.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Introdução

No presente capítulo é feita uma revisão de literatura onde são apresentadas diferentes visões e perspectivas de vários autores, incluindo os principais estudos científicos que abordam o tema em estudo. O objetivo deste capítulo é tornar este tema mais claro e aprofundar o que já foi descoberto de forma a criar uma base de partida para a pesquisa. Inicialmente, apresenta-se diversas visões que permitem enquadrar o tema da sustentabilidade na área de investigação (marketing e estratégia). De seguida, aprofunda-se o conceito de sustentabilidade para expandir o seu significado nesta área e conhecer o contexto tanto a nível nacional como internacional. Por fim, é abordada a literatura existente sobre os relatórios de sustentabilidade realçando aspetos fulcrais para este estudo.

### 2.2 Sustentabilidade, comunicação e estratégia

A sustentabilidade é um conceito amplamente discutido na literatura e que ganha cada vez mais ênfase nas mais diversas áreas (Ogreaan & Herciu, 2020). A palavra era mais outra moda há algumas décadas, mas as crescentes pressões sobre as empresas pedem um novo paradigma (Ogreaan & Herciu, 2020). Também a cobertura por parte dos meios de comunicação social está ligada à divulgação realizada pelas empresas, pois estes meios influenciam a perspectiva de vários *stakeholders* (Rupley et al., 2012). Assim, deve-se ter uma perspectiva ética nos negócios que seja capaz de apoiar uma mudança fundamental nas formas de fazer negócio (Ogreaan & Herciu, 2020). No entanto, ainda é preciso aumentar a consciencialização sobre sustentabilidade e isso tem implicações importantes no comportamento do consumidor (Hussain et al., 2020).

Desde o início da década de 70 que cresce a preocupação com as questões ambientais, pressionando as empresas a ter uma maior transparência (Monteiro & Aibar-Guzmán, 2010). Logo, os *stakeholders* das empresas preocupam-se cada vez mais com a forma como as empresas abordam questões do meio ambiente, e como se envolvem na preservação ambiental (Nikolaeva & Bicho, 2011). A qualidade do relato voluntário está associada à cobertura por parte dos meios de comunicação social desse mesmo relato (Rupley et al., 2012).

As três principais esferas da sustentabilidade, ou o chamado tripé da sustentabilidade, são o desenvolvimento económico, o desenvolvimento social e a gestão do meio ambiente (Bakos & Dumitrascu, 2017). Ao nível do marketing e estratégia torna-se relevante estudar a qualidade dos relatórios de sustentabilidade. As empresas que se interessam em fornecer uma garantia de qualidade dos relatórios de sustentabilidade estão por norma mais focadas em controlar o comportamento da administração, e preocupam-se com o cumprimento das metas de sustentabilidade (Al-Shaer & Zaman, 2019). O departamento de marketing tem o poder de detetar as pressões institucionais, e é o principal responsável por mostrar as oportunidades nos relatórios para serem investimentos a longo prazo na reputação das empresas (Nikolaeva & Bicho, 2011). Até porque tem sido demonstrado que os gestores atuam mais sobre as oportunidades do que sobre as ameaças que lhes são apresentadas (White et al., 2003). No entanto, persiste a visão de que as empresas usam esses relatórios para influenciar as perceções dos *stakeholders*, sem dedicar muito esforço à sustentabilidade e fazendo assim “*greenwashing*” (Papoutsi & Sodhi, 2020). Já que, as empresas tendem a divulgar voluntariamente essas informações apesar de poderem estar relutantes em relatar certos aspetos, ou até enfatizarem conquistas enquanto ignoram as suas falhas (Monteiro & Aibar-Guzmán, 2010).

Com a adoção das normas do *Global Reporting Initiative* (GRI) as empresas obtiveram legitimidade enquanto cidadãos corporativos e responsáveis (Nikolaeva & Bicho, 2011). Porém, muitas críticas são levantadas sobre a capacidade dessas normas promoverem o desenvolvimento e desempenho sustentável, de forma responsável e transparente e não apenas como tendência (Journeault et al., 2020).

As declarações empresariais devem ser objetivamente verdadeiras, sinceras e adequadas ao contexto social, porque só assim é posta em prática a responsabilidade social empresarial (RSE) (Seele & Lock, 2015). No entanto, existem exemplos de algumas empresas que após se comprometerem publicamente com a sustentabilidade continuaram a envolver-se em práticas ambientais prejudiciais. Por isso, são necessárias pesquisas para compreender a natureza, causas e implicações da hipocrisia organizacional (Cho et al., 2015; Fassin & Buelens, 2011; Higgins et al., 2020). A hipocrisia refere-se a quando uma empresa foi deliberadamente comunicada de uma forma que difere da sua realidade (Lyon & Montgomery, 2015), para garantir resultados estratégicos (Laufer, 2003). Por isso, quando empresas recorrem ao “*greenwashing*” (Papoutsi & Sodhi, 2020) são consideradas hipócritas (Lyon & Montgomery, 2015).

Acredita-se que as empresas façam *greenwashing* para dar resposta às pressões dos *stakeholders* (Ramus & Montiel, 2005). Assim, corre-se o risco de empresas descartarem os relatórios de sustentabilidade por os considerarem em si mesmos um ato de *greenwashing* e de busca de legitimidade (Higgins et al., 2020). Deste modo, os relatórios de sustentabilidade devem provocar o diálogo sobre questões desafiantes e sobre expectativas globais (Higgins et al., 2020).

### 2.3 Sustentabilidade empresarial

No âmbito do marketing e estratégia, a sustentabilidade empresarial é uma estratégia que leva em consideração os aspetos sociais e impacto ambiental de todos os comportamentos economicamente motivados de uma empresa no interesse dos consumidores, funcionários e proprietários ou acionistas (Bergman et al., 2017). É relevante esta abordagem pois permite colmatar a lacuna existente ao nível da implementação de marketing sustentável (Lučić, 2020).

O marketing sustentável tem efeitos positivos e significativos no desempenho do mercado, já que a vantagem competitiva sustentável medeia totalmente a relação entre o valor da marca e desempenho do mercado, mediando parcialmente a relação entre inovação de marketing e desempenho do mercado (Hussain et al., 2020). No entanto, ainda falta considerar ativos de marketing sustentáveis, como boa vontade, reputação empresarial e vários outros (Hussain et al., 2020).

Características principais que contribuem para comportamento corporativo sustentável são a agilidade, resiliência e orientação dos *stakeholders*, sendo que, a sustentabilidade empresarial, gestão de crises e resiliência não são separáveis (Bakos & Dumitrascu, 2017). Todavia, a pesquisa deve abordar em outros setores, para além dos de serviços, a diferença social, cultural e económica entre os clientes e os efeitos de ativos de marketing sustentáveis sobre eles (Hussain et al., 2020). Se uma empresa colocar a ênfase na quantidade e não na qualidade do *engagement* dos *stakeholders* está a ter uma abordagem tática e estratégica do desenvolvimento sustentável (Greenwood, 2007). Assim, os objetivos passam apenas por promover uma imagem positiva da empresa (Manetti, 2011).

O modelo concetual de marketing sustentável é formado por três dimensões: integração estratégica, *engagement* social e capacidades éticas, que quando orientadas à sustentabilidade garantem desempenho superior (Lučić, 2020). Avaliar a sustentabilidade envolve avaliação de riscos, logo a sustentabilidade empresarial e a gestão de riscos não são separáveis (Bakos & Dumitrascu, 2017).

Todavia, um tópico a ser analisado é o da reputação empresarial pois pode ter um efeito positivo no desempenho do mercado de atração de clientes, já que os profissionais de marketing devem ter atenção à reputação empresarial ao desenvolver estratégias de marketing (Hussain et al., 2020).

As três dimensões da orientação de marketing sustentável devem ser consideradas pelos profissionais da área uma valiosa direção de implementação, de esforços mais explícitos e concentrados no desenvolvimento de competências (Lučić, 2020). Atribuir importância à responsabilidade social empresarial é uma questão importante que não pode ser ignorada pois evita incidentes, já que a sociedade exige que a empresa assuma a responsabilidade maior e realize um trabalho de responsabilidade social empresarial para atender às expectativas dos *stakeholders* (Liu, 2018). Mas a criação de uma verdadeira integração da sustentabilidade no marketing começa com a criação de uma cultura que apoia o imperativo da sustentabilidade dentro de tudo o que o departamento de marketing faz (Lučić, 2020). No entanto, deve-se implementar o modelo de orientação de marketing sustentável (ou outros modelos similares) em outros países e num setor definido ou num único grupo de produtos, de forma a poder-se generalizar os resultados, em particular, os efeitos das atividades concorrentes (Lučić, 2020). Ajustar o sistema de controlo interno para promover conjuntamente as metas de desenvolvimento sustentável da empresa e garantir a consistência da estratégia empresarial e dos objetivos de controlo interno, faz com que a empresa possa ser realmente orientada para implementar os objetivos de gestão de responsabilidade social (Liu, 2018). Adicionalmente as organizações podem vincular o desempenho sustentável à remuneração dos executivos, de modo a motivar a preocupação com as questões de sustentabilidade que a empresa possa enfrentar (Al-Shaer & Zaman, 2019).

Existe atualmente uma constante necessidade e busca de inovação, especialmente em relação ao modelo de negócios (em 2019) e inovação ecológica, pelo que se torna possível atingir os objetivos de desenvolvimento social sustentável e ainda satisfazer os interesses dos *stakeholders* (Ogrea & Herciu, 2020). A sustentabilidade empresarial está fortemente ligada à responsabilidade social empresarial (Bakos & Dumitrascu, 2017), e ter um sistema de controlo interno orientado para esta responsabilidade pode ser uma estratégia melhor do que manter os objetivos originais de controlo interno (Liu, 2018). Todavia, é preciso ainda investigar outras aplicações deste modelo, e fazer estudos comparativos com base em dados de empresas ou indústrias de outros países (Liu, 2018).

As motivações para as empresas adotarem comportamentos socialmente responsáveis podem ser classificadas em cinco categorias: pressões internas e externas, procura de melhor reputação, desejo de se tornar parte de uma rede, querer melhorar o desempenho da empresa e ainda obter ganhos com

o impacto dos princípios éticos exercidos (Orzes et al., 2018). Tendências na pesquisa em sustentabilidade e o surgimento de sustentabilidade empresarial e ambiental levaram a novos construtos teóricos e novas práticas organizacionais, tais como: novos modelos de negócio, novos modelos de negócio sustentável e inovação de modelo de negócio sustentável (Ogreaan & Herciu, 2020). Mas, ainda é preciso equilibrar as metas e necessidades das atividades atuais com os objetivos de longo prazo, trabalhando métricas de resiliência e adaptabilidade (Bakos & Dumitrascu, 2017), de forma a aprimorar e discutir os modelos de negócio que abordam os desafios da sustentabilidade (Ogreaan & Herciu, 2020).

O desenvolvimento sustentável deve atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades (Holdgate, 1987). A sustentabilidade deve estar orientada para o mercado, mesmo durante crises, as empresas devem operar de maneira a garantir desempenho económico a longo prazo, evitando comportamentos de curto prazo socialmente prejudiciais ou ambientalmente prejudiciais (Bakos & Dumitrascu, 2017).

O conceito de *green logistics* diz respeito a um conjunto de práticas verdes, isto é, que fornecem proteção ambiental e sustentabilidade (Rehman Khan et al., 2018). Assim, deve-se vincular as práticas de *green logistics*, nomeadamente a preferência por materiais recicláveis e fornecedores ecológicos, aos relatórios de sustentabilidade desse setor para uma melhor qualidade dos relatórios (Karaman et al., 2020). Tendo isso em mente, compreende-se que as empresas com melhor desempenho social e ambiental tendem a fornecer mais informações sobre suas atividades do que aquelas que têm mau desempenho (Karaman et al., 2020; Thorne et al., 2014);. No entanto, a preocupação com o intuito da comunicação das práticas sustentáveis continua a ser uma realidade. Já que, as motivações para adoção desse comportamento passam em alguns casos pela oportunidade percebida de alcançar ganhos de imagem (Orzes et al., 2018).

Logo, o debate e pesquisa académica neste campo é relevante e pode até impulsionar a incorporação de objetivos de desenvolvimento sustentável nos negócios (Rosati & Faria, 2019).

## **2.4 Sustentabilidade e contexto**

Este estudo quer explorar a realidade empresarial portuguesa ao nível da sustentabilidade, e entender como este conceito está ou não estrategicamente integrado. Em Portugal as evidências empíricas da divulgação ambiental ainda são relativamente desconhecidas (Monteiro & Aibar-Guzmán, 2010). A informação divulgada entre 2002 e 2004 é baixa, no entanto ela começa a aumentar ao longo

dos anos não só em extensão como em número de empresas portuguesas que divulgam essa informação (Monteiro & Aibar-Guzmán, 2010).

Estudos apontam que o ambiente institucional específico do país pode afetar o comportamento das empresas definindo as normas que afetam a eficiência e a legitimidade das estruturas organizacionais (Delmas & Toffel, 2008; Rosati & Faria, 2019). Sendo que, o país de origem da empresa tem um efeito na adoção (Buhr & Freedman, 2001; Jensen & Berg, 2012), na extensão (Chen & Bouvain, 2009; Fortanier et al., 2011; Hahn & Kühnen, 2013; Prado-Lorenzo et al., 2009) e na qualidade do relatório sustentabilidade (Rosati & Faria, 2019; Vormedal & Ruud, 2009).

As organizações que relatam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são mais propensas a estar localizadas em países com maiores níveis de vulnerabilidade às mudanças climáticas e onde há orientação a longo prazo (Rosati & Faria, 2019). Além disso, dois fatores como o tamanho da empresa e o facto de a empresa estar listada no mercado de ações estão positivamente relacionados com a extensão da divulgação ambiental (Monteiro & Aibar-Guzmán, 2010).

Embora as origens dos relatórios de sustentabilidade possam ser traçadas até à década de 70, estando incorporados em relatórios financeiros de grande empresa europeias e norte-americanas, foi apenas na década de 90 que um número significativo de empresas começou a criar relatórios individuais (Barkemeyer et al., 2014). Da mesma forma que aconteceu em outros países, desde o início da década de 90 que as empresas portuguesas desenvolveram relatórios de sustentabilidade em resposta a fatores internos e externos (Monteiro & Aibar-Guzmán, 2010). No entanto, há pouco envolvimento por parte das Pequenas e Médias Empresas nas práticas de relato (Ramos et al., 2013).

A preocupação dos *stakeholders* é cada vez maior com a forma como as empresas interagem com o meio ambiente, e como se comportam na prevenção da poluição, por isso, as empresas tendem a divulgar informações para colmatar essas preocupações (Monteiro & Aibar-Guzmán, 2010). As empresas que estão ativamente envolvidas na gestão da reputação estão cientes da legitimidade e dos benefícios decorrentes de relatórios voluntários (Nikolaeva & Bicho, 2011). No entanto, falta verificar se as empresas e os seus *stakeholders* praticam o conceito de cidadania corporativa (Manetti, 2011; Matten et al., 2003), em que reconhecem todos os direitos civis, sociais e políticos normalmente garantidos aos cidadãos (Manetti, 2011).

A responsabilidade social empresarial associada à gestão ambiental é um conceito relativamente recente em Portugal, e o envolvimento das empresas é geralmente menor do que em outros países da

Europa (Ramos et al., 2013). A estrutura de negócios portugueses inclui essencialmente empresas classificadas como Pequenas e Médias Empresas (PME).

Portugal nos dados mais recentes, de 2018, tem cerca de 1.278.164 empresas, das quais 99,9% são PME (INE, 2020). Este dado revela a limitação deste estudo já que se foca na percentagem mais pequena, a das grandes empresas. Em 2015, a Assembleia Geral das Nações Unidas adotou a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (Rosati & Faria, 2019) assumindo que todas as empresas em todo o mundo podem e devem desempenhar um papel significativo em questões ambientais. No entanto, pode haver vários fatores distintos que influenciam as decisões das organizações para resolver questões de sustentabilidade (Rosati & Faria, 2019). Embora a importância da responsabilidade social empresarial tenha recebido mais atenção ao longo dos anos, o objetivo da sustentabilidade social ainda não foi alcançado (Liu, 2018).

As Nações Unidas anunciaram 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como parte da Agenda 2030, que refletem as oportunidades para pesquisas académicas nesta área da sustentabilidade empresarial (Rosati & Faria, 2019). Pois coloca-se a questão: será que os relatórios de sustentabilidade fornecem informações úteis sobre o desempenho real das empresas? (Papoutsi & Sodhi, 2020). As opiniões divergem na literatura, no entanto sabe-se que os benefícios podem contribuir para aumentar o desempenho económico, social e ambiental (Petrescu et al., 2020).

Em Portugal, em 2011, o ambientalismo e os sistemas sociais ainda eram considerados fracos (Fifka, 2013; Ramos et al., 2013). Apesar de existir literatura que aborda o contexto português, há uma escassez na análise da sustentabilidade enquanto conceito estrategicamente integrado. Este estudo pretende fazer parte de uma discussão que deve ser continuada e intensificada. Já que, o aumento da população mundial, as crescentes demandas por recursos naturais, o aquecimento global, a gestão de resíduos ou as desigualdades sociais são apenas alguns dos principais desafios de sustentabilidade que a sociedade deve enfrentar nos próximos anos (Yáñez et al., 2019).

## **2.5 Relato de sustentabilidade**

O conceito de relato de sustentabilidade foi abordado por especialistas em todo o mundo, e é definido como o processo de comunicação dos efeitos sociais e ambientais das ações de organizações, tanto a grupos de interesse especial como à sociedade em geral (Petrescu et al., 2020). As práticas de

sustentabilidade social e ambiental são claramente separáveis, indicando que fatores sociais e ambientais são conceitos distintos (Papoutsis & Sodhi, 2020).

O relatório pode ser visto como um instrumento para promover a empresa que fornece informações acessíveis aos consumidores, investidores reais e potenciais e/ou outros *stakeholders*, sobre o impacto real da atividade da empresa na sociedade e no meio ambiente (Petrescu et al., 2020). No entanto, existem diferentes índices que medem ou enfatizam diferentes aspetos da sustentabilidade, pelo que usar um conjunto mais amplo de índices de desempenho de terceiros seria uma mais valia para a literatura (Papoutsis & Sodhi, 2020), até porque a qualidade da comunicação sobre sustentabilidade está relacionada com a extensão dos relatórios (Hooks & van Staden, 2011). Hoje, os relatórios de sustentabilidade empresarial permitem comunicar questões não financeiras entre as empresas e os seus grupos de *stakeholders* (Krippendorff, 2004). Um relatório com alta qualidade é extenso, mas não repetitivo mantendo a sua relevância em cada frase (Hooks & van Staden, 2011). Assim, as empresas interessadas em melhorar a qualidade dos seus relatórios de sustentabilidade devem melhorar a sua estratégia de comunicação, aumentando a quantidade de informação divulgada (Hooks & van Staden, 2011).

Com a *Global Reporting Initiative* (GRI), o objetivo foi aumentar o rigor, a comparabilidade, a auditabilidade e a aceitação geral dos relatórios de responsabilidade social empresarial (Alan Willis, 2003). Em 1997 Allen White e Robert Massie criaram a GRI para que as empresas fossem responsabilizadas não só por informações financeiras, mas também por questões sociais e ambientais (Nikolaeva & Bicho, 2011). Atualmente, a Norma de Gestão da Sustentabilidade ISO 26000 baseia-se nas diretrizes da GRI (Levy et al., 2010).

Há uma correlação criada entre a estratégia de sustentabilidade, os relatórios de sustentabilidade e as metas de desenvolvimento sustentável, que deve ser potencializada de forma a aumentar o desempenho económico, social e ambiental e construir relações sustentáveis com os *stakeholders* (Petrescu et al., 2020). As empresas preocupadas e que agem de forma sustentável fazem mais divulgação sustentável, e quanto maior a *performance* económica da empresa maior o seu efeito na divulgação, mas quando a amostra é segmentada por tamanho, o efeito moderador é apenas positivo e significativo para as grandes empresas (Moreno & Duarte-Atoche, 2019). As missões e objetivos das empresas devem se tornar sustentáveis, incluindo metas sociais e ambientais estratégicas, de forma às empresas permanecerem futuramente competitivas no mercado (Petrescu et al., 2020).

A divulgação pública de relatórios por empresas informa o desempenho real da sustentabilidade (Papoutsis & Sodhi, 2020). Pelo que, esses relatórios devem representar os valores da empresa, bem como seus modelos de negócios ao longo do tempo, demonstrando a ligação entre suas estratégias e seu compromisso a uma economia local e global sustentável (Petrescu et al., 2020).

Os modelos de negócio sustentável trazem valor acrescentado, no entanto outras empresas devem ser analisadas considerando as suas próprias perspectivas de sustentabilidade, de forma a generalizar esta conclusão (Moreno & Duarte-Atoche, 2019). Alinhar uma estratégia de sustentabilidade com uma estratégia global de negócios e incluir requisitos de sustentabilidade nos relatórios (não financeiros), acaba por melhorar a imagem dos produtos e da empresa nas mentes dos consumidores e investidores (Petrescu et al., 2020).

A teoria de prestação de contas e a de legitimidade refletem perspectivas diferentes sobre os objetivos e a natureza do relatório de sustentabilidade (Barkemeyer et al., 2014; Comyns et al., 2013). A primeira tem uma visão social pois acredita que a sociedade tem direito a essas informações (Barkemeyer et al., 2014; Gray, 2007). A segunda afirma que o relatório é uma ferramenta de gestão que serve para tornar legítimas as atividades das empresas (Barkemeyer et al., 2014; Brown & Deegan, 1998; Deegan et al., 2002).

A qualidade do relatório de sustentabilidade é muito discutida na literatura, porque essa qualidade afeta fatores como a credibilidade da responsabilidade e a construção da confiança dos *stakeholders* na empresa (Mion & Adai, 2019). Do ponto de vista da empresa, o relatório de sustentabilidade pode até mesmo ser considerado bem sucedido se a legitimidade existir, independentemente da qualidade ou precisão do relatório (Barkemeyer et al., 2014). Empresas que recorrem a especialistas, como seguradoras, para garantir a qualidade dos relatórios de garantia de sustentabilidade conseguem relatórios de maior qualidade, devido à experiência dos especialistas (Martínez-Ferrero et al., 2018). Todavia, são precisas medidas alternativas para a captura da garantia de qualidade de forma a obter conclusões mais generalizadas (Martínez-Ferrero et al., 2018). Até porque, a comunicação destas informações com a adoção das normas da GRI são, por vezes, uma forma de obter vantagem competitiva (Nikolaeva & Bicho, 2011).

A qualidade dos relatórios de sustentabilidade aumentou após a implementação obrigatória da lei de divulgação não financeira na Itália e na Alemanha, reduzindo as diferenças entre os países (Mion & Adai, 2019). No entanto, deve-se continuar a investigar tópicos como o desenvolvimento e

implementação de políticas sustentáveis noutros contextos (Petrescu et al., 2020), já que o conceito de qualidade é uma evidência multidimensional (Mion & Adai, 2019).

Fazer relatórios de sustentabilidade tornou-se uma prática comum e é geralmente considerada positiva (Boiral & Heras-Saizarbitoria, 2020). Tem limitações mas oferece *insights* sobre a natureza, causas e implicações da hipocrisia organizacional (Higgins et al., 2020). No entanto, em setores como a energia entende-se que há relatórios de sustentabilidade que não demonstram um processo de verificação substancial e confiável (Boiral & Heras-Saizarbitoria, 2020).

## 2.6 Síntese

Neste capítulo foram abordadas diferentes perspetivas essenciais para o enquadramento deste estudo. No que diz respeito à sustentabilidade, comunicação e estratégia entende-se que apesar da primeira ser mais uma moda há algumas décadas, as crescentes pressões pedem um novo paradigma. Conclui-se que o departamento de marketing tem o poder de detetar as pressões institucionais, e é o principal responsável por mostrar as oportunidades nos relatórios de serem investimentos a longo prazo na reputação das empresas.

Relativamente à sustentabilidade empresarial constata-se as principais características que contribuem para comportamento empresarial sustentável, e aborda-se as três dimensões do modelo concetual de marketing sustentável. Entende-se também que a sustentabilidade empresarial está fortemente ligada à responsabilidade social empresarial. Tal como o contexto nomeadamente o ambiente institucional específico do país pode afetar o comportamento das empresas.

Quanto ao relato de sustentabilidade é definido enquanto o processo de comunicação dos efeitos sociais e ambientais das ações de organizações, e compreende-se que o relatório é um instrumento de grande valor para as empresas.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 Introdução

Neste capítulo é discutido o problema e objetivos identificados para a investigação, bem como a metodologia utilizada para a concretizar. O objetivo é explicitar em que contexto a pesquisa se insere e como será executada. Assim, o problema é explorado e são apresentados os objetivos. Por fim, define-se a amostra e o processo de recolha e análise de dados.

#### 3.2 Definição do problema e objetivos

Os modelos de negócio sustentável trazem valor acrescentado (Moreno & Duarte-Atoche, 2019), mas esta pesquisa pretende estudar como é que as empresas portuguesas integram o conceito de sustentabilidade na sua comunicação e estratégia. O conceito de relato de sustentabilidade foi abordado por especialistas em todo o mundo, e é definido como o processo de comunicação dos efeitos sociais e ambientais das ações de organizações, tanto a grupos de interesse especial como à sociedade em geral (Petrescu et al., 2020).

A qualidade dos relatórios de sustentabilidade é muito discutida na literatura, porque essa qualidade afeta fatores como a credibilidade da responsabilidade e a construção da confiança dos *stakeholders* na empresa (Mion & Adai, 2019). O relatório pode então ser visto como um instrumento para promover a empresa que fornece informações acessíveis sobre o impacto real da atividade da empresa na sociedade e no meio ambiente (Petrescu et al., 2020).

Esses relatórios devem representar os valores da empresa, bem como seus modelos de negócios ao longo do tempo, demonstrando a ligação entre suas estratégias e seu compromisso a uma economia local e global sustentável (Petrescu et al., 2020).

A sustentabilidade é um conceito amplamente discutido na literatura e que ganha cada vez mais ênfase nas mais diversas áreas (Ogrean & Herciu, 2020). O tripé da sustentabilidade é formado pelo desenvolvimento económico, o desenvolvimento social e a gestão do meio ambiente (Bakos & Dumitrascu, 2017). Alinhar uma estratégia de sustentabilidade com uma estratégia global de negócios

e incluir requisitos de sustentabilidade nos relatórios (não financeiros), consegue melhorar a imagem dos produtos e da empresa nas mentes dos consumidores e investidores (Petrescu et al., 2020).

A sustentabilidade não deve ser uma moda ou uma manobra de relações públicas. Devemos ter os olhos postos nas atividades das empresas, já que é muitas vezes o consumidor que exige a mudança para práticas socialmente responsáveis e impõe a inovação. Dados mostram que as empresas aumentaram o compromisso e os investimentos que estão a dedicar à sustentabilidade (Clarkson et al., 2008). Assim, a questão de pesquisa que se pretende responder é: “Como é que as empresas portuguesas integram o conceito de sustentabilidade na sua comunicação e estratégia?”.

Nas últimas décadas, a dinâmica das relações entre lucratividade e sustentabilidade ao nível dos negócios - e, em particular, as maneiras pelas quais elas são capturadas e traduzidas em modelos de negócios bem-sucedidos - chamaram a atenção de muitos estudiosos (com diferentes origens científicas e lentes de abordagem), levando a grandes contribuições (Ogreaan & Herciu, 2020). Pelo que, a questão de adotar ou não a sustentabilidade está a ser substituída por outra: como fazemos isso? (Abbott & Monsen, 1979).

Como ponto de partida, o objetivo geral deste estudo é explorar a realidade empresarial portuguesa ao nível da sustentabilidade, e entender como este conceito está ou não estrategicamente integrado. Neste sentido, a presente proposta de investigação tem como objetivos específicos os seguintes:

- Compreender como é que o conceito de sustentabilidade é integrado na estratégia das empresas.
- Entender se a comunicação das empresas portuguesas, ao nível da sustentabilidade, é feita com o intuito de ser disponibilizada a todos os *stakeholders*.
- Compreender se a estratégia de sustentabilidade das empresas portuguesas é credível.

São vários os conceitos associados a esta temática, tais como ética, responsabilidade social e consumo consciente. Esta pesquisa não pretende analisar todas estas dimensões, mas sim a sustentabilidade empresarial ainda que aborde as simbioses existentes. Assim, há oportunidades para novas investigações nesta área devido à crescente complexidade da questão levantar continuamente novos desafios (Ogreaan & Herciu, 2020).

### 3.3 Amostra e recolha de dados

Esta pesquisa teve por base uma análise qualitativa. A amostra de análise incluiu as empresas listadas na bolsa de valores portuguesa, Euronext Lisbon, similarmente a estudos anteriores (Mion & Adauí, 2019). O PSI-20 foi usado como índice de referência das 10 maiores empresas cotadas na Euronext Lisbon, que foram as escolhidas pela sua relevância para este estudo a nível nacional. As empresas selecionadas foram: Altri SGPS SA (ALSS), Banco Comercial Português (BCP), Corticeira Amorim (CORA), CTT Correios de Portugal SA (CTT), Energias de Portugal (EDP), Galp Energia (GALP), Ibersol Reg (IBS), Jerónimo Martins (JMT), Mota-Engil SGPS SA (MOTA) e NOS SGPS (NOS).

Os dados recolhidos são dos relatórios de sustentabilidade (integrados ou não nos relatórios anuais). Para responder à questão de pesquisa e alcançar os objetivos da investigação foi realizada uma análise de conteúdo de relatórios de sustentabilidade. Estas decisões tiveram em conta a exequibilidade em termos de tempo e acesso às fontes de dados. Os relatórios analisados são referentes ao ano encerrado a 31 de dezembro de 2019.

Esta pesquisa insere-se no paradigma não positivista/ interpretativo. Tem como objetivo geral explorar a realidade empresarial portuguesa ao nível da sustentabilidade, e entender como este conceito está ou não estrategicamente integrado. Especificamente, quis compreender como é que o conceito de sustentabilidade é integrado na estratégia das empresas; entender se a comunicação das empresas portuguesas, ao nível da sustentabilidade, é feita com o intuito de ser disponibilizada a todos os *stakeholders*; e compreender se a estratégia de sustentabilidade das empresas portuguesas é credível.

A pesquisa qualitativa tem um papel importante no apoio à tomada de decisões de marketing, nomeadamente face a estudos de âmbito exploratório ou descritivo (Malhotra & Birks, 2017). Ajuda o profissional de marketing a entender a riqueza, profundidade e complexidade dos consumidores (Malhotra & Birks, 2017).

A análise de conteúdo requer o cumprimento de algumas regras na escolha de dados a serem analisados, tais como: a exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência (Bardin, 2013). A exaustividade refere-se à inclusão de todos os componentes do corpus de análise, a homogeneidade que deve estar presente nos critérios de escolha usados, e a pertinência que diz respeito à adequação entre a fonte documental e o objetivo da análise (Bardin, 2013).

Já a amostragem deve ser representativa (Bardin, 2013), ainda que generalizações e inferências devam ser feitas com cautela. Esta dissertação estuda o tema da sustentabilidade na estratégia das empresas portuguesas recorrendo a análise de conteúdo (Asif et al., 2013).

Para responder à questão de investigação, foi aplicada uma técnica de análise de conteúdo para codificar qualificações qualitativas em categorias e fornecer uma avaliação sintética (Abbott & Monsen, 1979).

A análise de conteúdo baseia-se em encontrar a presença ou ausência de informações específicas em um determinado assunto (Krippendor, 2004). Este tipo de análise tem sido amplamente utilizado no estudo de relatórios de sustentabilidade (Albino et al., 2009; Asif et al., 2013; Calderon, 2011; Daub, 2007; Davis & Searcy, 2010; Habisch et al., 2011; Langer, 2006; Lupu O, 2010; Perego, 2009; Ratanajongkol et al., 2006; Sobhani et al., 2009). Através da revisão de literatura foram selecionadas 9 áreas chave de investigação a abordar neste estudo (Asif et al., 2013; Daub, 2007; Davis & Searcy, 2010; Langer, 2006). A análise baseou-se na leitura de cada documento e na pesquisa eletrónica dos documentos usando palavras-chave nos websites das empresas, à semelhança de estudos anteriores (Asif et al., 2013; Kolk & Perego, 2010).

As áreas chave de investigação selecionadas (tabela 1) têm flexibilidade para incluir a diversidade de estrutura e conteúdo dos relatórios de sustentabilidade, tendo sido úteis para orientar a investigação sistemática (Asif et al., 2013). As áreas chave de investigação foram:

**1. Apoio dos altos níveis de gestão do relatório de sustentabilidade:**

A sustentabilidade empresarial é uma iniciativa estratégica em toda a organização (Foote et al., 2010) e exige um comprometimento consistente da gerência na formulação de políticas, desenvolvendo sistemas, alocação de recursos e melhoria estratégica contínua (Asif et al., 2013).

**2. Gestão empresarial:**

Indica como a sustentabilidade é tratada estrategicamente e como o conselho administrativo regula o comportamento dos gestores em relação à sustentabilidade (Asif et al., 2013).

**3. Dimensões de sustentabilidade:**

A descrição das dimensões económica, ambiental e social da sustentabilidade fornece *insights* da abordagem da organização deste problema (Asif et al., 2013).

**4. Gestão da relação com *stakeholders*:**

Relevante para análise pois a sustentabilidade é um conceito que está orientado para os *stakeholders* (Asif et al., 2013; Davenport, 2000; Garvare & Johansson, 2010; Zink, 2005).

**5. Gestão da cadeia de fornecedores:**

Como é descrita a cadeia de fornecedores e o seu impacto na sustentabilidade é relevante para avaliar a robustez da abordagem de sustentabilidade de uma empresa. A gestão dos impactos ambientais, sociais e financeiros da cadeia de fornecedores é um componente crítico de um programa de sustentabilidade empresarial (Asif et al., 2013).

**6. Garantia de terceiros:**

A auditoria independente dos relatórios de sustentabilidade fornece maior garantia do conteúdo (Asif et al., 2013).

**7. Vinculação das iniciativas de sustentabilidade a políticas públicas mais amplas:**

O motivo para investigar essas ligações é que a sustentabilidade não pode ser tratada isoladamente do ambiente em que a empresa opera (Asif et al., 2013).

**8. Direções futuras:**

Identifica orientações futuras para os esforços de relatórios de sustentabilidade da empresa, para revelar o compromisso estabelecido (Asif et al., 2013).

**9. Divulgação de não conformidades:**

Entender como as empresas portuguesas relatam questões não conformes e violações, e se existe transparência nessa informação para os *stakeholders* (Asif et al., 2013).

A escolha deste método colmata a necessidade de aplicar um conjunto mais amplo de índices, porque diferentes índices enfatizam diferentes aspetos da sustentabilidade (Papoutsi & Sodhi, 2020). Ainda é preciso estudar esta temática em mais países (Asif et al., 2013). Já que, os sistemas políticos, financeiros, educacionais, e culturais de cada país influenciam as práticas das respetivas empresas (Asif et al., 2013).

Tabela 1: Áreas chave de investigação para a análise de conteúdo de relatórios de sustentabilidade

<b>1. Apoio dos altos níveis de gestão do relatório de sustentabilidade</b>
a) Os altos níveis de gestão da empresa apoiam o relatório de sustentabilidade?
<b>2. Gestão empresarial</b>
a) O relatório contém uma declaração assinada pela gerência?
b) Há alguma mensagem do presidente do conselho administrativo?
c) O relatório discute se existe um sistema formal de gestão empresarial?
d) É discutida a gestão empresarial orientada para o desenvolvimento sustentável nos relatórios?
<b>3. Dimensões de sustentabilidade</b>
a) Que dimensões de sustentabilidade são relatadas no relatório de sustentabilidade?
b) Que tipo de dados relacionados com sustentabilidade são apresentados nos relatórios (qualitativos e / ou quantitativos)?
c) Até que ponto os aspetos não financeiros são considerados? Como é que as empresas apresentam relatórios financeiros e não financeiros (integrado / não integrado)?
d) Os indicadores transversais são apresentados nos relatórios? (por exemplo, indicadores de ecoeficiência)
<b>4. Gestão da relação com <i>stakeholders</i></b>
a) O relatório refere-se à gestão destas relações?
b) A empresa define os seus <i>stakeholders</i> ?
c) A empresa descreve o envolvimento com os seus <i>stakeholders</i> ?
<b>5. Gestão da cadeia de fornecedores</b>
a) A empresa discute sobre iniciativas de gestão sustentável da cadeia de fornecedores?
b) O relatório fornece detalhes dos sistemas / padrões de gestão usados na gestão da cadeia?
c) Aspetos da gestão de fornecedores são mencionados?
d) O impacto da cadeia de fornecedores no meio ambiente e outras questões relacionadas à sustentabilidade são discutidos?
<b>6. Garantia de terceiros</b>
a) O relatório de sustentabilidade é auditado de forma independente (garantia de terceiros)?
<b>7. Vinculação das iniciativas de sustentabilidade a políticas públicas mais amplas</b>
a) O relatório discute como os esforços da empresa estão relacionados com metas mais amplas de políticas públicas?
<b>8. Direções futuras</b>
a) O relatório discute orientações futuras para os esforços de relatórios de sustentabilidade da empresa?
<b>9. Divulgação de não conformidades</b>
a) A empresa menciona problemas e violações?

Fonte: (Asif et al., 2013)

A preparação dos dados inclui a edição, codificação, transcrição e verificação dos dados (Malhotra & Birks, 2017). Os dados obtidos com a análise de conteúdo, foram estudados e analisados com recurso ao *software* NVivo. A informação reunida numa pesquisa inicial originou 17 documentos referentes às 10 empresas. Após um processo de triagem de informação relevante para análise, ficaram 10 documentos. Isto porque, por vezes os relatórios anuais ao integrarem os relatórios de sustentabilidade repetiam informações, ou os relatórios anuais não tinham informação relevante para

esta análise. Porém, de sublinhar que esta última situação não é irrelevante para a pesquisa pelo que é assinalada quando ocorre. Através do *software* foi criada uma árvore de termos e códigos com recurso ao menu “Códigos” e “Nós” (apêndice E) que representam os conteúdos da tabela 1. De seguida foi realizada a análise de conteúdo dos relatórios das empresas previamente exportados para o *software* (menu “Dados”). Isto é, através da leitura dos documentos, guiada pelas 9 áreas chave de investigação, e utilização do menu “Ferramentas do PDF” para selecionar o conteúdo (opção “texto” e “região”) representativo de cada nó. Também com recurso à criação de árvores e nuvem de palavras foi possível verificar o contexto e frequência dos termos pesquisados (apêndice B, C, D e figura 1).

A escolha deste *software* deve-se ao facto de este ser um pacote qualitativo de análise de dados desenvolvido especificamente para investigadores (Malhotra & Birks, 2017), que disponibiliza os recursos necessários para a análise de textos. No entanto, os dados foram obtidos por meio de uma população isolada, por isso, generalizações e inferências devem ser feitas com cautela.

### **3.4 Síntese**

Neste capítulo foram identificados os objetivos que orientam esta pesquisa. Por último, foi identificada a amostra e definida como metodologia a análise de conteúdo para poder responder aos objetivos.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.1 Introdução

Neste capítulo foram analisadas as 9 áreas chave de investigação para a análise de conteúdo de relatórios de sustentabilidade. Foram analisados 10 relatórios de sustentabilidade das respetivas empresas: Altri SGPS SA (ALSS), Banco Comercial Português (BCP), Corticeira Amorim (CORA), CTT Correios de Portugal SA (CTT), Energias de Portugal (EDP), Galp Energia (GALP), Ibersol Reg (IBS), Jerónimo Martins (JMT), Mota-Engil SGPS SA (MOTA) e NOS SGPS (NOS).

Na secção 4.2 são analisadas as dimensões organizacionais, que incluem 5 das 9 áreas chave de investigação. Nomeadamente, apoio dos altos níveis de gestão do relatório de sustentabilidade, gestão empresarial, dimensões de sustentabilidade, direções futuras e divulgação de não conformidades. Na secção 4.3 são estudadas as dimensões ambientais, que incluem 4 das 9 áreas chave de investigação. Especificamente, gestão da relação com *stakeholders*, gestão da relação com *stakeholders*, garantia de terceiros e vinculação das iniciativas de sustentabilidade a políticas públicas mais amplas.

### 4.2 Dimensões organizacionais

#### 4.2.1 Apoio dos altos níveis de gestão do relatório de sustentabilidade

Todos os relatórios de sustentabilidade revelam que existe um apoio dos altos níveis de gestão. As declarações variam entre mensagens do Conselho de Administração, mensagens do Conselho Executivo e entre a junção das duas. Revelando que o conceito de sustentabilidade está integrado estrategicamente na estrutura organizacional. Exemplos representativos de como o apoio por parte dos altos níveis de gestão está presente, são encontrados nos relatórios da Corticeira Amorim, Mota-Engil e NOS.

*“A estrutura organizativa possibilita a gestão e o alinhamento efetivo entre a estratégia, as políticas e as práticas de desenvolvimento sustentável. As áreas de suporte estão orientadas para a coordenação da atividade das UN e das respetivas áreas funcionais, competindo à Comissão Executiva o acompanhamento periódico. A sustentabilidade é acompanhada por*

*António Rios de Amorim, CEO e Presidente da Corticeira Amorim.” (Corticeira Amorim, 2019, p.137).*

*“O mundo enfrenta hoje uma provação, sem igual, à forma como o conhecemos e como nele vivemos e no qual a única certeza que temos é que o futuro será seguramente diferente, exigindo de todos nós um compromisso, mais forte do que nunca, com a sustentabilidade. Só organizações verdadeiramente comprometidas com a sustentabilidade das suas pessoas, dos clientes, das comunidades e dos recursos que empregam terão espaço de afirmação num panorama que será crescentemente mais exigente, mais escrutinado e mais atento ao impacto que os agentes económicos geram no plano ambiental, social e económico. Como tal, ser sustentável passará a ser menos uma visão aspiracional, mas antes uma condição prévia essencial para desenvolver negócios, atrair profissionais talentosos, fidelizar clientes e merecer o reconhecimento das comunidades e dos demais stakeholders.” (Mota-Engil, 2019, p.11).*

*“É nossa convicção que neste mundo em mudança acelerada, apenas empresas socialmente responsáveis e que contribuam ativamente para criar uma sociedade melhor para as gerações futuras, serão sustentáveis no longo prazo. Assumimos o nosso compromisso em sermos um exemplo de inclusão e diversidade, adotando também um papel ativo no combate às alterações climáticas e na redução das emissões de carbono. Continuamos comprometidos com os princípios do Global Compact e empenhados em contribuir para a concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. Queremos ser uma empresa que aposta nas suas pessoas, trabalhando na sua valorização, na sua evolução e, em última instância, na sua felicidade.” (NOS, 2019, p.5).*

Todas as empresas em análise mostraram nos seus relatórios de sustentabilidade o apoio dos altos níveis de gestão, contudo de uma forma superficial. Este apoio reflete o compromisso das empresas com a sustentabilidade, sendo um conceito base para a estratégia e não apenas um tópico a ser coberto isoladamente. Os relatos demonstram que o conceito de sustentabilidade é visto como um objetivo a longo prazo e em constante manutenção. Torna-se relevante salientar que os altos níveis de gestão ao mostrarem apoio nesta matéria, impulsionam uma melhor concretização de estratégia empresarial sustentável e não apenas o cumprimento básico das normas legais ambientais. O desafio para as empresas encontra-se em enquadrar o conceito de sustentabilidade no núcleo da organização o mais

cedo possível. Por outro lado, o consumidor é um agente motivador da mudança, que se educa cada vez mais e identifica incongruências entre a comunicação feita por uma organização e as suas ações. Assim, cada vez mais os compromissos que as empresas fazem e comunicam têm maior importância para o consumidor, sendo de evitar promessas vazias. Seria ideal um maior aprofundamento dos métodos para construir a sustentabilidade e também uma autoavaliação de como esses compromissos estão a ser cumpridos ainda antes de criar novos. Logo, o apoio dos altos níveis de gestão existe, mas era recomendável um maior detalhe do sistema de gestão que o suporta para compreender em detalhe o funcionamento de todo o processo.

#### 4.2.2 Gestão empresarial

Das 10 empresas estudadas, metade (5 empresas, designadamente Altri, BCP, CTT Correios de Portugal, EDP e GALP)) abordaram todos os aspetos de uma gestão empresarial orientada para o desenvolvimento sustentável. Nomeadamente, a presença de uma declaração assinada pela gerência, bem como de uma mensagem do presidente do conselho administrativo, e a discussão do sistema formal de gestão orientado para o desenvolvimento sustentável.

Todas as restantes não tinham uma declaração assinada, e de entre essas 5 empresas 2 (Corticeira Amorim e Jerónimo Martins) não tinham mensagens especificamente do presidente do conselho administrativo. A Corticeira Amorim, relativamente ao sistema formal de gestão empresarial, inclui para o relatório 90% das unidades industriais que empregam 82% do total de colaboradores da empresa e correspondem a 82% das vendas consolidadas. A justificação deste grupo passa pela dificuldade em implementar sistemas de sustentabilidade em empresas de menor dimensão. Já a Mota-Engil e a NOS, são exemplos de um relato extenso da gestão orientada para o desenvolvimento sustentável. A primeira realizou projetos nos países que atua e a segunda criou um modelo de governo da sustentabilidade.

*“Sob o lema “Viver Moçambique construindo o futuro”, a Mota-Engil despoletou um conjunto de iniciativas internas com vista à sensibilização dos seus colaboradores para a importância da manutenção e preservação de espaços de trabalho limpos e organizados (...) Uganda realiza campanhas de sensibilização para o uso sustentável de plástico (...) Zimbabué participa na campanha do dia nacional da limpeza, iniciativa de carácter mensal para contribuir para uma comunidade mais limpa (...) A Mota-Engil México desenvolveu um projeto para produzir*

*energia elétrica a partir do biogás, contribuindo assim para uma redução de 9% ao nível das emissões de gases de efeito de estufa e, conseqüentemente, a diminuição do impacto da pegada ecológica.” (Mota-Engil, 2019, p. 103-104).*

*“Parte do nosso compromisso passa por adotarmos as melhores práticas do mercado. Para tal, fazemos uso de um leque de sistemas de gestão que nos proporcionam uma visão holística dos nossos processos e atividades. A sua utilização permite uma eficaz monitorização e avaliação contínua da nossa performance, através de indicadores de desempenho e de um programa de auditorias (internas e externas). A certificação dos nossos processos é crítica para garantirmos a elevada qualidade dos nossos produtos e serviços e a satisfação de todos os envolvidos.” (NOS, 2019, p. 27).*

Incluir uma abordagem completa da gestão empresarial orientada para o desenvolvimento sustentável indica que há uma preocupação com a existência de um mecanismo formal. Assim, compreende-se que o conceito de sustentabilidade é integrado na estratégia das empresas de forma sistemática e não como uma prática isolada. Desta forma, o caminho para a institucionalização do conceito de sustentabilidade como ferramenta central para os negócios é construído nestas empresas.

#### **4.2.3 Dimensões de sustentabilidade**

Das 10 empresas analisadas, 8 escolheram integrar o relatório de sustentabilidade no relatório geral de contas, sendo a EDP e Mota-Engil exceção. Dessas 8 empresas, 4 (Altri, BCP, Corticeira Amorim e Jerónimo Martins) também disponibilizaram o relatório de sustentabilidade separado do relatório de contas. Quanto à realização de uma matriz de materialidade, isto é, uma matriz dos temas materiais escolhidos pelas empresas de acordo princípios da materialidade definidos pela *Global Reporting Initiative* (GRI), apenas 2 empresas (Ibersol e Jerónimo Martins) não apresentam esse dado nos seus relatórios. Todas as empresas discutiram nos seus relatórios de sustentabilidade dimensões sociais, ambientais e económicas recorrendo tanto a dados qualitativos (declarações) como a quantitativos (informação numérica). A coexistência de dados qualitativos e quantitativos é útil para fornecer um contexto mais completo e real da empresa, permitindo compreender melhor como o conceito de sustentabilidade está integrado estrategicamente. Empresas com um maior impacto ambiental, nomeadamente Altri, Corticeira

Amorim, EDP e Galp, aprofundam o relato das medidas ambientais que tomam comparativamente às restantes empresas da amostra.

*“Redução de emissões de CO2 pela promoção de renováveis; Redução de emissões de poluentes atmosféricos; Redução do consumo de recursos naturais; Garantir a qualidade da água; Preservação da biodiversidade; Redução de consumo de energia através de acções de eficiência energética”* (EDP, 2019, p.31).

*“O Galp 21 é um programa de cooperação entre a Galp, os seus clientes e três universidades de engenharia de referência em Portugal, que desenvolve, anualmente, 21 estudos com o objetivo de identificar comportamentos e soluções energeticamente mais sustentáveis, aplicáveis à indústria e edifícios (...) Em 2019 (...) a Galp implementou soluções, juntamente com os seus clientes, que evitaram emissões de 345.099 kgCO2e/ano.”* (Galp, 2019, p.95).

Todas as empresas apresentam indicadores transversais, nomeadamente de ecoeficiência, nos seus relatórios de sustentabilidade. No entanto, a Mota-Engil apenas apresenta informação em relação ao ano 2020, não abordando 2019 que é o ano da análise deste estudo. Até porque o que se pretende é que as empresas façam uma análise transversal aos aspetos da sustentabilidade postos em ação. As três dimensões da sustentabilidade (social, ambiental e económica), têm de ser geridas em simultâneo, pois uma mudança numa dimensão pode afetar as restantes. Sendo assim necessário indicadores transversais. Inerente ao conceito de sustentabilidade está a gestão holística e não esforços isolados por parte das empresas. Alguns exemplos de relatos de indicadores são:

*“Composto maioritariamente pelas emissões resultantes da queima de combustíveis fósseis nas centrais termoeléctricas (99,8%), as emissões directas de âmbito 1, totalizando 14,4 MtCO2 reduziram cerca de 4,0 MtCO2 (-22%) em 2019 face ao ano anterior, como resultado da inversão da ordem de mérito atrás referida. Esta redução justifica-se pela diferença considerável entre os factores de emissão destes dois tipos de centrais – 0,37 tCO2/MWh para as CCGT contra 0,9 tCO2/MWh para as centrais a carvão.”* (EDP, 2019, p.99).

*“Indicadores Ambientais: 100% de separação seletiva de resíduos materiais e óleos alimentares; 600 toneladas de óleo para biodiesel; 9.460 toneladas de CO2 evitadas.”* (Ibersol, 2019, p.121).

*“Em 2019, as emissões de carbono de âmbitos 1 e 2 totalizaram 903.261 toneladas equivalentes de dióxido de carbono (CO2e), uma diminuição de 15,4% face a 2018, que se justifica, sobretudo, pela aquisição de certificados de energia renovável, em Portugal. Pelo mesmo motivo, o valor específico diminuiu de 0,0616 para 0,0485 toneladas de CO2 e por cada 1.000 euros de vendas, cumprindo o objectivo do Grupo de reduzir as suas emissões de carbono em 5% por cada 1.000 euros de vendas.” (Jerónimo Martins, 2019, p.178).*

Aprofundar a informação relativa a indicadores transversais ainda pode ser feito em todos os relatórios, pois concentram-se principalmente em níveis de emissões de dióxido de carbono (CO2). Seria interessante no futuro as empresas abordarem outros indicadores de ecoeficiência, tais como: os óxidos de nitrogénio (NOx), dióxido de enxofre (SO2) e outros poluentes atmosféricos.

#### **4.2.4 Direções futuras**

Todos os relatórios de sustentabilidade apresentam direções futuras para as empresas. As empresas Jerónimo Martins, NOS e CTT Correios de Portugal apontam nos seus relatórios o progresso de medidas ao nível da sustentabilidade de forma a permitir a avaliação comparativa do desempenho.

Os relatórios de sustentabilidade apresentam as direções futuras de forma pouco sistemática. A informação é diversa e comumente espalhada pelo relatório. As metas discutidas são do âmbito económico e ambiental. Nomeadamente, práticas sustentáveis ao longo da cadeia de valor, e reduções de emissões e proteção ambiental

A estratégia de longo prazo é o aspeto pilar de uma estratégia de sustentabilidade (Bakos & Dumitrascu, 2017). Os relatórios de sustentabilidade devem discutir as direções futuras de forma a revelar o interesse por iniciativas de desenvolvimento sustentável por parte das empresas. Criar uma estratégia para o desenvolvimento sustentável é um processo que tem de ser delineado com antecedência e que deve envolver e ser comunicado a todas os *stakeholders*. A área de direções futuras não pretende apressar as empresas a criar novos projetos, mas alocar responsabilidade nos que se dispõe a concretizar (Asif et al., 2013).

#### 4.2.5 Divulgação de não conformidades

A divulgação de não conformidades diz respeito à comunicação de problemas e violações cometidas por parte das empresas. A divulgação não é uma prática comum, já que 7 empresas (Altri, BCP, Corticeira Amorim, CTT Correios de Portugal, Ibersol, Mota-Engil e NOS) afirmam que não existiram sem aprofundarem o tema. A EDP relata 4 multas ambientais em 2019, a GALP atualizou um aparelho que não estava em conformidade e a Jerónimo Martins terminou a relação comercial com fornecedores que não cumpriam os requisitos.

*“A Galp adaptou com sucesso o seu aparelho refinador durante 2019 e iniciou, em novembro, o fornecimento de um novo combustível marítimo (VLSFO) que contém um teor máximo de enxofre de 0,5% e está em conformidade com o novo regulamento da IMO.” (GALP, 2019, p. 40)*

*“Dos 12 (80% das não conformidades) remanescentes, o Grupo terminou a relação comercial por incumprimento de um conjunto de aspectos, nos quais também se incluem os relacionados com os aspectos laborais. Ver Cap. 4. “Como Fazemos a Diferença”, subcapítulo 6. “Comprar com Responsabilidade”, secção 6.4. “Seleção e Acompanhamento de Fornecedores”.” (Jerónimo Martins, 2019, p. 262)*

Divulgar não conformidades é informação essencial para os *stakeholders*, pelo que as empresas que afirmam que não existiram não conformidades estão a assegurar a qualidade das suas atividades. No entanto, para maior transparência seria ideal aprofundar o que é feito em conformidade, tornando factual a afirmação de não existirem não conformidades. Os relatórios de sustentabilidade têm o objetivo de transmitir confiança e segurança aos *stakeholders* mas também ao público em geral, não abordar não conformidades não alinha com os princípios básicos de confiança e segurança (Asif et al., 2013).

### 4.3 Dimensões ambientais

#### 4.3.1 Gestão da relação com *stakeholders*

Todas as empresas apresentam nos seus relatórios de sustentabilidade aspetos relacionados com a gestão da relação com *stakeholders*, tais como a identificação dos *stakeholders* e como se

relacionam com a empresa. Os termos utilizados pelas diferentes empresas para identificar este tópico nos relatórios de sustentabilidade de 2019 foram: “*interação com stakeholders*”; “*gestão de stakeholders*”; “*envolvimento dos nossos stakeholders*”; “*relacionamento com stakeholders*” e “*diálogo com os stakeholders*” (ver apêndice C).

Intrinseco ao conceito de desenvolvimento sustentável está uma relação estreita e direta com os *stakeholders*. Uma atividade sustentável não é uma atividade isolada. As empresas devem fazer um esforço para aprofundar as suas relações de forma a terem um melhor entendimento das necessidades dos *stakeholders*. As empresas que se destacam quanto ao detalhe fornecido relativamente à descrição do envolvimento com os *stakeholders* são a Mota-Engil, Nos, CTT Correios de Portugal e Altri. Os meios de diálogo utilizados por estas empresas com os *stakeholders* são apresentados na Tabela 2.

A EDP ainda indica no seu relatório de sustentabilidade, que para encontrar informação adicional neste tópico o leitor pode consultar também um “*relatório de stakeholders*” no website da empresa. A outra metade da amostra, restantes 5 empresas (BCP, Corticeira Amorim, Jerónimo Martins, GALP e Ibersol) fornece informações mais superficiais relativamente à gestão da relação com os *stakeholders*. Todas as empresas revelaram preocupação com a gestão destas relações, o que revela que é do interesse das empresas disponibilizar a comunicação, ao nível da sustentabilidade, a todos os *stakeholders*.

Tabela 2: Meios de diálogo utilizados pelas empresas com os seus stakeholders

Stakeholders	Meios de diálogo usados pelas empresas			
	Mota-Engil	NOS	CTT	Altri
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inquéritos de satisfação</li> <li>- Informação sobre a atividade do grupo via website</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes Sociais</li> <li>- Estudos de mercado</li> <li>- Lojas - Digital</li> <li>- Fórum NOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campanhas de informação e ações de pós-venda</li> <li>- Publicidade</li> <li>- Call center e Key Account Managers</li> <li>- Estudos de mercado; Inquéritos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas, inquéritos</li> <li>- AltriNews</li> <li>- Relatórios</li> </ul>
<b>Colaboradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encontros de quadros e fóruns, newsletters</li> <li>- Gestão de talento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sessão de acolhimento</li> <li>- RH Porta Aberta</li> <li>- Intranet</li> <li>- Portal do Colaborador</li> <li>- Estudo de clima social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões de equipa</li> <li>- Comunicação interna escrita (revista, newsletters temáticas, suportes eletrónicos, cartas, intranet)</li> <li>- Formação, fóruns, inquéritos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões</li> <li>- Ações de formação</li> <li>- Programas de Participação</li> <li>- AltriNews</li> </ul>
<b>Sociedade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocolos com universidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site institucional</li> <li>- Iniciativas de empreendedorismo e responsabilidade social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presença na imprensa e nas redes sociais</li> <li>- Contacto direto com o carteiro e atendedor</li> <li>- 11 emissões filatélicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocolos de colaboração com Universidades;</li> <li>- Estágios Profissionais e curriculares</li> <li>- Visitas às fábricas;</li> <li>- AltriNews</li> </ul>
<b>Fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações de formação de fornecedores inquéritos de satisfação e desenvolvimento de parcerias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site institucional -</li> <li>- Estudos de satisfação</li> <li>- Portal de fornecedores e-mail de apoio a fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informação e comunicação dos projetos da empresa</li> <li>- Política de compras responsáveis – cláusulas contratuais</li> <li>- Comunicação regular sobre não conformidades nos fornecimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualificação, avaliação e ações de formação</li> <li>- Sessões de informação</li> <li>- Programa Comportamentos responsáveis;</li> <li>- AltriNews e relatórios</li> </ul>
<b>Acionistas e Investidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatórios</li> <li>- Inquéritos de satisfação e celebração de protocolos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site institucional e-mail institucional</li> <li>- Conferências da especialidade</li> <li>- Roadshows</li> <li>- Divulgação de resultados</li> <li>- Contacto direto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentações, comunicados e relatórios</li> <li>- Participação em conferências, roadshows, reuniões e teleconferências</li> <li>- Esclarecimento através da linha telefónica e email</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assembleia Geral Anual</li> <li>- Relatórios</li> <li>- AltriNews</li> </ul>
<b>ONG's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos de trabalho e outras iniciativas</li> </ul>	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doações financeiras;</li> <li>- Ações de voluntariado;</li> <li>- Cedência do campo de treinos para corporações de bombeiros e de material informático</li> <li>- Programa: Academia de Verão;</li> <li>- AltriNews</li> </ul>

#### 4.3.2 Gestão da cadeia de fornecedores

Todas as empresas declaram que os seus fornecedores estão sujeitos a formações e avaliações, bem como ao cumprimento de um código de conduta. A amostra revela que existe uma ligação entre a seleção da cadeia de fornecedores e a visão da empresa, a nível de objetivos e requisitos ambientais, sociais e económicos. Relativamente ao impacto da cadeia de fornecedores no meio ambiente, 4 empresas, nomeadamente a Altri, BCP, CTT Correios de Portugal e Mota-Engil, não revelam qualquer tipo de informação. A Altri é a única empresa que não discute no seu relatório iniciativas de gestão sustentável da cadeia de fornecedores.

À semelhança de estudos anteriores (Asif et al., 2013), a gestão da cadeia de fornecedores é um tópico que coloca algumas dificuldades à interpretação e à obtenção de conclusões, devido à natureza diversa das cadeias. Nesta área ainda são necessárias mais informações objetivas para retirar inferências válidas, que podem ser fornecidas por meio de indicadores (Asif et al., 2013). Os indicadores devem variar dependendo da natureza das operações das organizações. Os tópicos abordados nesta área de investigação pelas empresas são: seleção responsável dos fornecedores (todas as empresas), impacto ambiental da cadeia de fornecedores (Corticeira Amorim, 2019; EDP, 2019; Galp, 2019; Ibersol, 2019; Jerónimo Martins, 2019; Nos, 2019), incluindo o impacto dos transportes (Corticeira Amorim, 2019) e os consumos energéticos da cadeia de fornecedores (NOS, 2019), e ainda sistemas de gestão e padrões éticos (todas as empresas). A partir destes termos utilizados pelas empresas da amostra podem surgir futuramente critérios importantes para a avaliação da gestão da cadeia de fornecedores. Há oportunidade para melhorias e sistematização nesta área dos relatórios de sustentabilidade.

A tabela 3 apresenta citações dos relatórios de sustentabilidade, para ilustrar como as diferentes empresas discutiram a gestão da cadeia de fornecedores.

Tabela 3: Gestão da cadeia de fornecedores

Área de foco	Citações dos relatórios de sustentabilidade	Fonte
Seleção responsável dos fornecedores	<i>“Um importante critério na escolha dos fornecedores na Altri é a nacionalidade dos mesmos, com vista a contribuir para a economia local e nacional. Nesse sentido, em 2019, 92% dos Fornecedores da Altri eram nacionais.”</i>	Altri,2019,p. 114
	<i>“Através do Manual de Compras, garantimos a implementação no Grupo das melhores práticas em termos do processo de compras, e estabelecemos regras e princípios para a consulta, posterior adjudicação e controlo do processo.”</i>	NOS, 2019, p.37
Impacto ambiental da cadeia de fornecedores	<i>“(…) a montante, e em parceria com os fornecedores, promovemos iniciativas de sensibilização e monitorização, como são os casos do projecto de agricultura sustentável ou as acções de combate à desflorestação no âmbito do nosso compromisso Zero Desflorestação Líquida até 2020;”</i>	Jerónimo Martins, 2019, p. 176
	<i>“Adicionalmente, o Grupo EDP estuda e monitoriza os riscos do país e sectoriais da sua cadeia de fornecimento. Através de metodologias input-output, é possível estimar a probabilidade de ocorrência de eventos com impacto negativo e ajustar os procedimentos de due diligence a fornecedores.”</i>	EDP, 2019, p. 176
	<i>“Atendendo à importância de ter uma cadeia de fornecedores responsável, a Corticeira Amorim tem vindo a implementar novas formas de mitigar o impacto dos transportes, diferenciando-se positivamente da competitividade internacional do seu negócio. Um exemplo destas ações é a preferência pelo transporte marítimo. Além disso, vários projetos são desenvolvidos no âmbito da maximização da quantidade de produto transportado por unidade de embalagem, otimizando os fluxos de transporte de matérias-primas e produtos.”</i>	Corticeira Amorim, 2019, p. 148
	<i>“Com um número muito significativo de clientes e de fornecedores, a digitalização dos nossos processos de faturação é um instrumento importante, quer de modernização e eficiência operacional, quer de racionalização de consumo de materiais e energia. (...) No que se refere aos nossos fornecedores, a utilização de plataformas digitais dedicadas permitiunos receber, em 2019, 55% das respetivas faturas por via eletrónica, o que corresponde a um total de mais de 235 000 documentos por ano, um aumento de 5% em relação ao ano anterior.”</i>	NOS, 2019, p.58
Sistemas de gestão para promover a sustentabilidade	<i>“O Millennium bcp conduz ainda avaliações aos seus fornecedores, através da aplicação de um questionário de desempenho que inclui parâmetros relacionados com o nível de conformidade com os Princípios para Fornecedores. Em 2019, os fornecedores foram submetidos a um processo de avaliação contínua.”</i>	BCP, 2019, p. 79
	<i>“As auditorias a fornecedores são também uma ferramenta fundamental para avaliarmos os nossos fornecedores mais críticos no que respeita ao seu risco de sustentabilidade.”</i>	GALP, 2019, p. 112

### 4.3.3 Garantia de terceiros

Com a garantia de terceiros é possível entender a validade e credibilidade das informações fornecidas nos relatórios de sustentabilidade. Outros tipos de garantias, para além da verificação por terceiros, considerados na análise de conteúdo dos relatórios, são o cumprimento das normas GRI (*Global Reporting Institute*) e ou certificação por outras entidades.

Da amostra, 4 empresas (Corticeira Amorim, EDP, GALP e NOS) apresentam relatórios de sustentabilidade que cumprem as normas GRI e foram verificados por terceiros, 3 empresas (Altri, BCP e CTT Correios de Portugal) apresentam relatórios que cumprem as normas GRI, não foram verificados por terceiros, mas possuem certificados. Por fim, as restantes 3 empresas (Ibersol, Jerónimo Martins e Mota-Engil) apenas baseiam os seus relatórios nas normas GRI não existindo outra garantia. A tabela 4 identifica os meios de garantia de relatórios de sustentabilidade utilizados pelas empresas portuguesas da amostra deste estudo.

Tabela 4: Meios de garantia de relatórios de sustentabilidade

Empresa	Garantia de terceiros		
	Normas GRI	Certificados	Verificação externa
Altri	x	x	
BCP	x	x	
Corticeira Amorim	x		x
CTT	x	x	
EDP	x		x
GALP	x		x
Ibersol	x		
Jerónimo Martins	x		
Mota-Engil	x		
NOS	x		x

X – Indica o tipo de garantia de terceiros presente no relatório de sustentabilidade da respetiva empresa identificada na tabela

A Ernst & Young Audit & Associados, SROC, S.A. foi utilizada por 3 empresas (Corticeira Amorim, NOS e GALP) das 4 que recorreram a uma revisão externa. A Corticeira Amorim e a NOS obtiveram a mesma conclusão por parte da sociedade de revisores:

*“Com base no trabalho efetuado, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a concluir que os sistemas e processos de recolha, agregação, validação e relato da informação divulgada não esteja isenta de distorções materialmente relevantes. Adicionalmente, nada*

*chegou ao nosso conhecimento que não nos permita concluir que o “Relatório de Sustentabilidade” não inclui os dados e a informação requeridos para uma opção de “acordo essencial” tal como definido pelas normas GRI Standards 2016 e pelo artigo 508-G do Código das Sociedades Comerciais e artigo 245-A al. r) do Código dos Valores Mobiliários.” (Corticeira Amorim, 2019, p.76).*

*“Com base no trabalho efetuado, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a concluir que os sistemas e processos de recolha, agregação, validação e relato da informação divulgada não esteja isenta de distorções materialmente relevantes. Adicionalmente, nada chegou ao nosso conhecimento que não nos permita concluir que o “Relatório de Sustentabilidade” não inclui os dados e a informação requeridos para uma opção de “acordo essencial” tal como definido pelas normas GRI Standards 2016 e pelo artigo 508-G do Código das Sociedades Comerciais e artigo 245-A al. r) do Código dos Valores Mobiliários.” (NOS, 2019, p.79).*

Já a GALP, empresa que também recorreu a Ernst & Young Audit & Associados, SROC, S.A, obteve a seguinte avaliação:

*“(…) o relatório independente de garantia de fiabilidade pela PricewaterhouseCoopers & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda. – o que providencia garantia razoável relativa à Pegada de Carbono 2019, e garantia limitada relativamente à restante informação não financeira.” (Galp, 2019, p.4).*

A EDP optou pela PricewaterhouseCoopers & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda para a verificação externa do seu relatório de sustentabilidade:

*"A verificação externa dos conteúdos de sustentabilidade, efectuada pela PricewaterhouseCoopers & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda. e tem o nível de verificação externa "Limitada" para o conjunto de indicadores listados na tabela a partir da página 244." (EDP, 2019, p.224).*

Ainda é necessário implementar e tornar mais comum a garantia por terceiros dos relatórios de sustentabilidade. Pois, é com uma garantia externa e formal, apoiada em comentários e observações mais abrangentes, que é possível ajudar na compreensão da credibilidade da estratégia de sustentabilidade das empresas.

#### 4.3.4 Vinculação das iniciativas de sustentabilidade a políticas públicas mais amplas

Todas as empresas abordaram nos seus relatórios de sustentabilidade a temática da vinculação das iniciativas sustentáveis a políticas públicas mais amplas. Nomeadamente, ao alinhamento com os objetivos de desenvolvimento sustentável que se baseiam numa coleção de 17 metas globais, estabelecidas pela Assembleia Geral das Nações Unidas.

*“As atividades desenvolvidas pela Altri contribuem diretamente para 6 ODS: Saúde de Qualidade (ODS 3), Energias Renováveis e Acessíveis (ODS 7), Produção e Consumo Sustentáveis (ODS 12), Ação Climática (ODS 13), Proteger a Vida Marinha (ODS 14) e Proteger a Vida Terrestre (ODS 15). Paralelamente, a Altri contribui de uma forma transversal para os seguintes ODS: Educação de Qualidade (ODS 4), Trabalho Digno e Crescimento Económico (ODS 8) e Reduzir as Desigualdades (ODS 10), não sendo um resultado direto da atividade da Altri.”* (Altri, 2019, p. 70).

*“O Millennium bcp é subscritor da Carta de Princípios do BCSO Portugal - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável.”* (BCP, 2019, p.13)

*“O desenvolvimento sustentável tem sido um dos principais eixos da nossa estratégia. Através de várias iniciativas, investimentos e de um fundo de responsabilidade social, temos contribuído activamente para a concretização de 9 dos 17 Objectivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas. Temos também demonstrado um compromisso claro com os 10 princípios da United Nations Global Compact, alinhando-nos com as melhores práticas na área dos direitos humanos, do trabalho, do ambiente e do combate à corrupção.”* (EDP, 2019, p. 13)

Vincular a sustentabilidade a políticas públicas mais amplas, é importante para situar a organização no contexto atual da sustentabilidade. Mostra que as empresas compreendem que não são organismos isolados do resto do mundo, mas sim que são responsáveis por ter um papel sustentável e ativo nas suas atividades. Tal como estudos anteriores revelam as organizações são entidades muito poderosas, detentoras de recursos, conhecimentos e competências essenciais para liderar o desenvolvimento sustentável (Asif et al., 2013; Shrivastava, 1995). Logo, a vinculação das iniciativas de

sustentabilidade a políticas públicas mais amplas revela o espírito de liderança da organização quanto ao desenvolvimento sustentável.

À semelhança de investigação realizada no passado (Asif et al., 2013), nenhum relatório discute as motivações e incentivos que possam ter influenciado a decisão das empresas vincularem as suas iniciativas de sustentabilidade a políticas públicas. Também por explorar nos relatórios de sustentabilidade ficam os resultados e benefícios concretos gerados pela vinculação das iniciativas de sustentabilidade a políticas públicas mais amplas.

#### 4.4 Síntese

Neste capítulo foram analisadas as 9 áreas chave de investigação para a análise de conteúdo de relatórios de sustentabilidade.

Relativamente às dimensões organizacionais, todas as empresas em análise mostraram nos seus relatórios de sustentabilidade o apoio dos altos níveis de gestão, contudo de uma forma superficial. O vocabulário utilizado nos relatórios é similar, sendo as 30 palavras mais frequentes as ilustradas na figura 1.

Figura 1: 30 palavras mais frequentes nos relatórios de sustentabilidade das empresas



Fonte: NVivo, 2021

Ainda é necessário aprofundar a informação relativa a indicadores transversais, pois os relatórios concentram-se principalmente em níveis de emissões de dióxido de carbono (CO2). Os relatórios de sustentabilidade apresentam as direções futuras de forma pouco sistemática, e não aprofundam o que é feito em conformidade para validar a inexistência de não conformidades.

Relativamente às dimensões ambientais, as empresas que se destacam quanto ao detalhe fornecido relativamente à descrição do envolvimento com os *stakeholders* são a Mota-Engil, Nos, CTT

Correios de Portugal, Altri e EDP. Todas as empresas declaram que os seus fornecedores estão sujeitos a formações e avaliações, bem como ao cumprimento de um código de conduta. A amostra revela que existe uma ligação entre a seleção da cadeia de fornecedores e a visão da empresa, a nível de objetivos e requisitos ambientais, sociais e económicos. Mas ainda é necessário implementar e tornar mais comum a garantia por terceiros dos relatórios de sustentabilidade. Por fim, nenhum relatório discute as motivações e incentivos que possam ter influenciado a decisão das empresas vincularem as suas iniciativas de sustentabilidade a políticas públicas mais amplas.

## 5. CONCLUSÕES

### 5.1 Principais conclusões

Tendo em conta as 9 áreas chave de investigação para a análise de conteúdo de relatórios de sustentabilidade é possível entender os métodos de comunicação das empresas em análise. Cada uma das áreas serviu para responder aos objetivos da investigação, nomeadamente: explorar a realidade empresarial portuguesa ao nível da sustentabilidade, e entender como este conceito está ou não estrategicamente integrado (através das áreas- apoios altos níveis de gestão, gestão empresarial, dimensões de sustentabilidade e direções futuras); compreender como é que o conceito de sustentabilidade é integrado na estratégia das empresas (através das áreas- apoios altos níveis de gestão, gestão empresarial, dimensões de sustentabilidade e vinculação das iniciativas de sustentabilidade a políticas públicas mais amplas); entender se a comunicação das empresas portuguesas, ao nível da sustentabilidade, é feita com o intuito de ser disponibilizada a todos os *stakeholders* (através das áreas- gestão da relação com *stakeholders*, gestão da cadeia de fornecedores e divulgação de não conformidades); e compreender se a estratégia de sustentabilidade das empresas portuguesas é credível (através da área garantia de terceiros).

Todas as empresas mostram apoio nos relatórios de sustentabilidade por parte dos altos níveis de gestão. Metade das empresas em análise abordam todos os aspetos da gestão empresarial orientada para o desenvolvimento sustentável, o que indica que o conceito de sustentabilidade é integrado na estratégia das empresas de forma consistente e não como uma prática isolada. Das 10 empresas analisadas, 8 escolhem integrar o relatório de sustentabilidade no relatório geral de contas. Dessas 8 empresas, 4 também disponibilizam o relatório de sustentabilidade separado do relatório de contas.

Empresas com um maior impacto ambiental aprofundam o relato das medidas ambientais que tomam comparativamente às restantes empresas da amostra. Todas as empresas apresentam indicadores transversais nos seus relatórios de sustentabilidade, no entanto aprofundar a informação relativa a indicadores transversais ainda pode ser feito em todos os relatórios. Todos os relatórios de sustentabilidade apresentam direções futuras para as empresas, mas a informação é diversa e comumente espalhada pelo relatório. As metas discutidas são do âmbito económico e ambiental, e ainda é preciso normalizar a comparação da *performance* atual à do passado.

A divulgação de não conformidades nos relatórios de sustentabilidade não é comum, e até 7 empresas (Altri, BCP, Corticeira Amorim, CTT Correios de Portugal, Ibersol, Mota-Engil e NOS) afirmam que não existiram. Divulgar não conformidades é informação essencial para os *stakeholders*, pelo que as empresas que afirmam que não existiram não conformidades estão a assegurar a qualidade das suas atividades. No entanto, para maior transparência seria ideal detalhar o que é feito em conformidade, tornando factual a afirmação de não existirem não conformidades.

Todas as empresas apresentam nos seus relatórios de sustentabilidade aspetos relacionados com a gestão da relação com *stakeholders*, tais como a identificação dos *stakeholders* e como se relacionam com a empresa. Todas as empresas declaram que os seus fornecedores frequentam formações e têm avaliações, e estão obrigados ao cumprimento de um código de conduta.

A amostra revela que existe uma ligação entre a seleção da cadeia de fornecedores e a visão da empresa, a nível de objetivos e requisitos ambientais, sociais e económicos. Nesta área ainda são necessárias mais informações objetivas para retirar inferências válidas, que podem ser fornecidas por meio de indicadores (Asif et al., 2013). Também ainda é necessário implementar e tornar mais comum a garantia por terceiros dos relatórios de sustentabilidade.

Por fim, todas as empresas abordam nos seus relatórios de sustentabilidade a vinculação das iniciativas sustentáveis a políticas públicas mais amplas sendo a mais comum a política da Assembleia Geral das Nações Unidas, que consiste em 17 metas/objetivos de desenvolvimento sustentável. À semelhança de estudos anteriores (Asif et al., 2013), nenhum relatório discute as motivações e incentivos que possam ter influenciado a decisão das empresas vincularem as suas iniciativas de sustentabilidade a políticas públicas e quais os seus benefícios. Possivelmente com o contínuo debate sobre políticas de sustentabilidade e políticas públicas as lacunas existentes podem ser ultrapassadas devido ao interesse da sociedade despertar maior transparência e diálogo sobre as motivações e incentivos das empresas.

## **5.2 Contributos do estudo**

Este estudo apoia e aumenta a quantidade de investigação realizada no âmbito de análise de conteúdo de relatórios de sustentabilidade. À semelhança de estudos anteriores (Asif et al., 2013), esta pesquisa identifica lacunas e tendências no conteúdo dos relatórios de sustentabilidade. Neste sentido a dissertação estuda 9 áreas chave de investigação, repartidas em dimensões organizacionais e dimensões ambientais, o que permite alargar o conhecimento existente na literatura sobre relatórios de

sustentabilidade, que até então se evidenciava muito limitado a nível nacional. O estudo contribuiu para o *benchmarking*, particularmente tendo em conta as melhores práticas assinaladas ao longo da dissertação.

Esta dissertação contribui para promover a ideia de implementar a criação de informação sistemática na formulação de relatórios de sustentabilidade. Tal como em pesquisas anteriores, o estudo revela que a falta de informação organizada de forma sistemática sobre a gestão das relações com os *stakeholders*, as direções futuras de sustentabilidade, a vinculação da sustentabilidade com políticas públicas mais amplas e questões de não conformidades faz com que seja necessário um debate contínuo das políticas públicas sobre os fundamentos da divulgação de sustentabilidade (Asif et al., 2013).

### 5.3 Limitações do estudo e considerações futuras

Este estudo apresenta algumas limitações. Primeiro a própria natureza de uma dissertação de mestrado, pois o grau de experiência em investigação não é elevado. Segundo, foi realizada uma análise de conteúdo de relatórios de sustentabilidade. A análise de conteúdo está limitada ao que as empresas comunicam e relatam publicamente, pelo que há outros métodos para investigar o espectro da sustentabilidade nas empresas.

A amostra é limitada às 10 maiores empresas cotadas na Euronext Lisbon, por isso, generalizações e inferências devem ser feitas com cautela. Futuramente outros estudos podem incluir na amostra outras empresas cotadas na bolsa de valores portuguesa bem como pequenas e médias empresas.

Futuramente, há oportunidades para novas investigações nesta área e até noutros países devido à crescente complexidade da questão levantar continuamente novos desafios (Ogreaan & Herciu, 2020). Algumas oportunidades são, por exemplo analisar com maior profundidade algumas das áreas que revelam mais diferenças nos relatórios de sustentabilidade. Isto é, analisar como empresas se envolvem com os *stakeholders* e estudar o diálogo existente, como é construída a relação com os fornecedores e/ou que indicadores de sustentabilidade as empresas usam e sua legitimidade (Asif et al., 2013). Para alimentar a pesquisa deste tópico, também poderia ser investigado como o ambiente de um país molda os relatórios de sustentabilidade (Matten & Moon, 2008)

## Apêndice I – Referências dos documentos consultados

Altri. (2019). Relatório de Sustentabilidade. [http://www.altri.pt/~media/Files/A/Altri-V2/reports-and-presentations/reports/portuguese/2019/SustainabilityReport2019\\_PT\\_HD.pdf](http://www.altri.pt/~media/Files/A/Altri-V2/reports-and-presentations/reports/portuguese/2019/SustainabilityReport2019_PT_HD.pdf)

Corticeira Amorim. (2019). Relatório de Sustentabilidade. [https://www.amorim.com/xms/files/v1/Sustentabilidade/Relatorios/2019\\_Amorim\\_RC\\_PT\\_Sustentabilidade\\_Website.pdf](https://www.amorim.com/xms/files/v1/Sustentabilidade/Relatorios/2019_Amorim_RC_PT_Sustentabilidade_Website.pdf)

BCP. (2019). Relatório de Sustentabilidade. [https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/sustentabilidade/Documents/Relatorios\\_anuais/Relatorio\\_Sustentabilidade\\_BCP2019\\_PT.pdf](https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/sustentabilidade/Documents/Relatorios_anuais/Relatorio_Sustentabilidade_BCP2019_PT.pdf)

EDP. (2019). Relatório de Sustentabilidade. <https://www.edp.com/sites/default/files/2020-04/Relat%C3%B3rio%20de%20Sustentabilidade%20EDP%202019.pdf>

GALP. (2019). Relatório Integrado de Gestão. [https://www.galp.com/corp/Portals/0/Recursos/Investidores/SharedResources/Relatorios/PT/2019/Galp\\_PartI\\_IntegratedManagementReport\\_2019\\_PT.pdf](https://www.galp.com/corp/Portals/0/Recursos/Investidores/SharedResources/Relatorios/PT/2019/Galp_PartI_IntegratedManagementReport_2019_PT.pdf)

Ibersol. (2019). Relatório e Contas Consolidadas. <http://www.ibersol.pt/investidores/relatorio-contas/2019/IBERSOL2019.pdf>

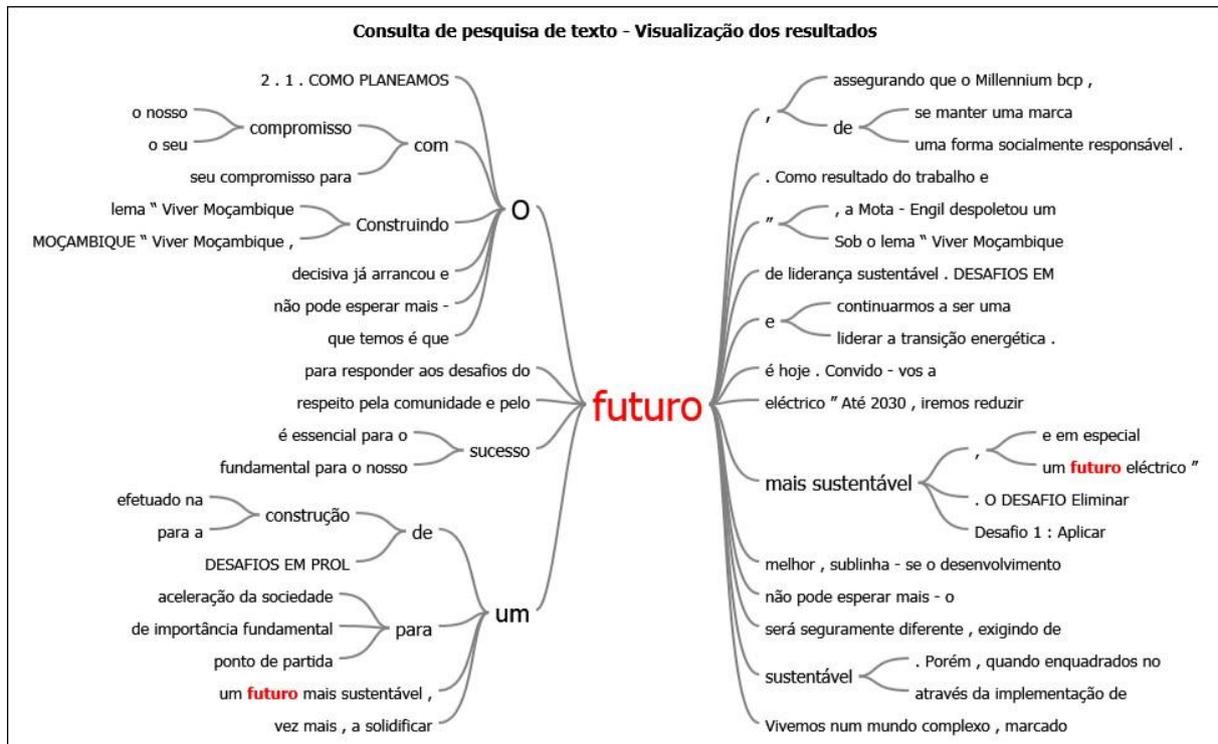
Jerónimo Martins. (2019). Relatório de Responsabilidade Corporativa. [https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Responsibility/Reports/Relat%C3%B3rio-de-Responsabilidade-Corporativa\\_JM\\_PT\\_2.pdf](https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Responsibility/Reports/Relat%C3%B3rio-de-Responsabilidade-Corporativa_JM_PT_2.pdf)

Mota-Engil. (2019). Relatório de Sustentabilidade. <https://www.mota-engil.com/sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade/>

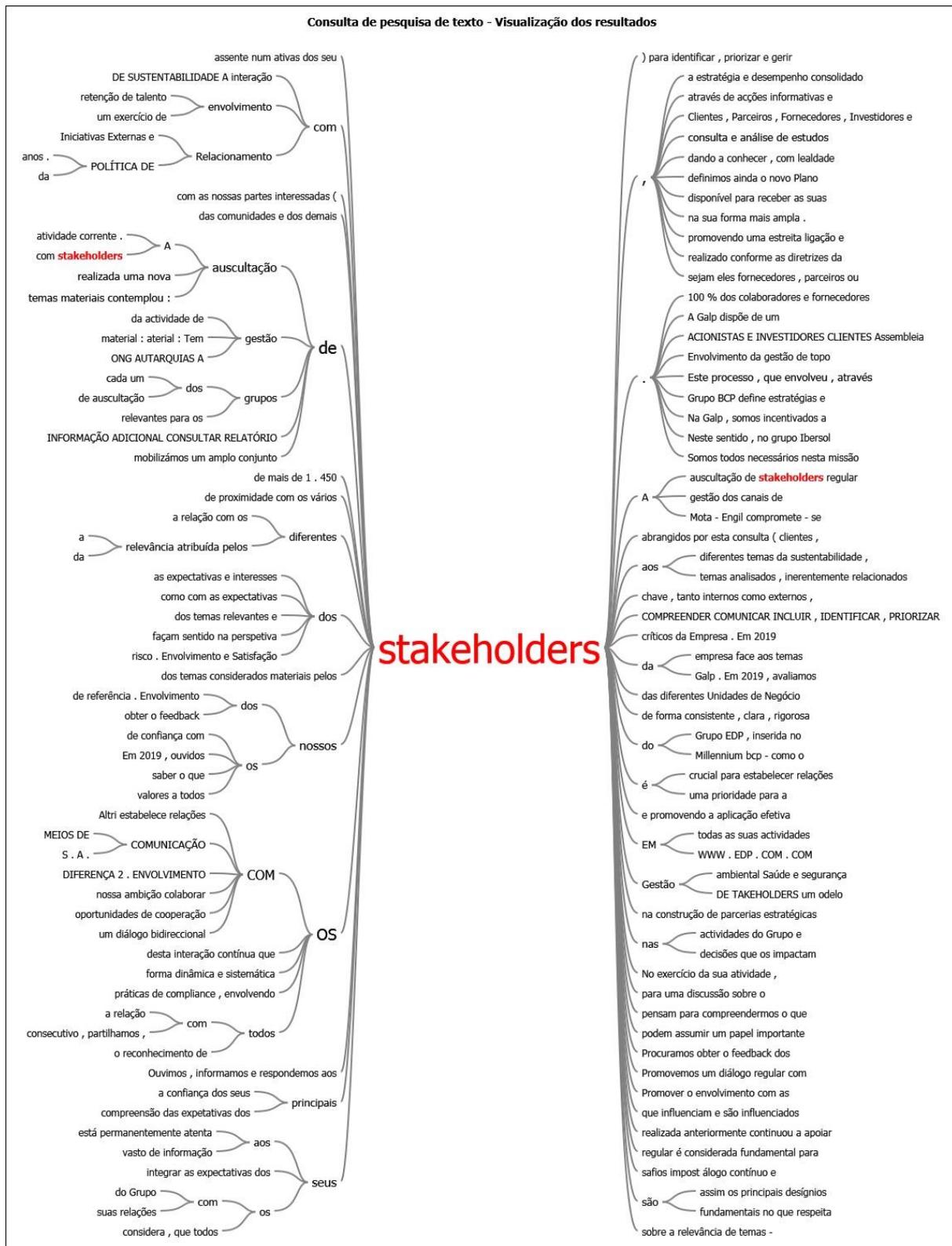
NOS. (2019). Relatório & Contas. [https://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/NOS\\_FY19\\_Relatorio\\_Contas\\_PT\\_Final.pdf](https://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/NOS_FY19_Relatorio_Contas_PT_Final.pdf)

CTT Correios de Portugal. (2019). Relatório Integrado. <https://relatoriointegrado2019.ctt.pt/pt/>

## Apêndice II – Árvore de palavras do termo “futuro” (NVivo)



# Apêndice III – Árvore de palavras do termo “stakeholders” (NVivo)





## Apêndice V – Estrutura de termos e códigos (NVivo)

Nós			
Nome	Arquivos	Referências	
1.Apoio dos altos níveis de gestão		10	20
10. Divulgação de probs e violações		10	14
2.Gestão empresarial		2	2
2.a Declaração assinada		5	6
2.b Mensagem do presidente		7	13
2.c Sistema formal de gestão		9	17
2.d Discutida a gestão empresarial orientada para o desenvolvimento sustentável		10	25
3.Dimensões de sustentabilidade		8	20
3b. Que tipo de dados relacionados com sustentabilidade		9	21
3d. Indicadores CO2, NOX, SO2		10	25
4.Gestão da relação com stakeholders		8	13
4b. Stakeholders		10	11
4c. Envolvimento com os seus stakeholders		10	21
5.Iniciativas de gestão da cadeia de fornecedores		9	13
5b.Detalhes dos sistemas de gestão		10	22
5c. Aspectos da gestão de fornecedores		9	16
5d.Impacto da cadeia de fornecedores no meio ambiente		6	8
6. Garantia de terceiros		11	24
8. Iniciativas de sustentabilidade ligadas a políticas amplas		10	25
9.Orientações futuras pra empresa		11	32

## Apêndice VI – Análise de conteúdo com suporte Microsoft Excel para síntese das ideias

	1 Apoio altos níveis de gestão	2 Gestão empresarial				3 Dimensões de sustentabilidade			
	1a	2a	2b	2c	2d	3a	3b	3c	3d
<b>ALTRI</b>	x	x	x	x	x	x matriz	x o relatório todo tem qual e quant	int+ separado	x
<b>BCP</b>	x	x	x	x	x	x matriz	x o relatório todo tem qual e quant	int+ separado	x
<b>CORTICEIRA</b>	x			x mas ignora pequenas empresas	x	x matriz	x o relatório todo tem qual e quant	int+ separado	x
<b>CTT</b>	x	x	x	x	x	x matriz	x o relatório todo tem qual e quant	int+ anexos separado	x
<b>EDP</b>	x	x	x	x	x	x matriz	x o relatório todo tem qual e quant	não integrado no anual	x
<b>GALP</b>	x	x	x	x	x	x matriz	x o relatório todo tem qual e quant	int+ anexos separado	x
<b>IBERSOL</b>	x		x	x	x		x o relatório todo tem qual e quant	integrado só	x
<b>J. MARTINS</b>	x			x	x		x o relatório todo tem qual e quant	int+ separado	x
<b>MOTA ENGIL</b>	x		x	x	x mts projetos	x matriz	x o relatório todo tem qual e quant	não integrado no anual	só de 2020
<b>NOS</b>	x		x	x	x modelo de governo	x matriz	x o relatório todo tem qual e quant	integrado só	x

	4 Gestão da relação com stakeholders			5 Gestão da cadeia de fornecedores				6 Garantia de terceiros
	4a	4b	4c	5a	5b	5c	5d	6a
<b>ALTRI</b>	x	x	x-dá para fazer tabela		x dá pra fazer tabela	x formações		x- certificados e GRI
<b>BCP</b>	x fraco	x	x- fraco	x	x	x avaliações		x- certificados e GRI
<b>CORTICEIRA</b>	x	x	x	x	x	x avaliações	x	x- relatório verificado e GRI
<b>CTT</b>	x	x	x-dá para fazer tabela	x	x	x avaliações		x-gri e certificados
<b>EDP</b>	x	x	x- tem um doc aparte	x	x	x	x	x-gri e verificado   qualidade
<b>GALP</b>	x	x	x-fraco	x	x	x avaliações e formações	x	x-gri e verificado
<b>IBERSOL</b>	x fraco	x fraco	x- redes sociais...	x	x	x avaliações	x fraco	x-gri mas n foi certificado
<b>J. MARTINS</b>	x	x	x	x	x	x avaliações	x	x gri
<b>MOTA- ENGIL</b>	x atvdd associativa	x mudam	x- da pra fazer tabela	x motiva só	x cdg conduta	x formações, modelo concetual		x-gri mas n foi certificado
<b>NOS</b>	x	x	x- da pra fazer tabela	x	x cdg conduta	x avaliações	x	x-gri e verificado

	7 Vinculação das iniciativas de sustentabilidade a políticas públicas mais amplas	8 Direções futuras	9 Divulgação de não conformidades
	8a	9a	10a
<b>ALTRI</b>	x tem tabela pg71	x pelo doc	x diz que não houve problemas
<b>BCP</b>	x	x	x que não
<b>CORTICEIRA</b>	x	x	x gri que não tem
<b>CTT</b>	x	x- tem doc separado de andamento	x diz que não houve problemas
<b>EDP</b>	x tabela gri pros objetivos UN	x	x multa ambientais
<b>GALP</b>	x	x	x atualizou um aparelho
<b>IBERSOL</b>	x	x fraco	x diz que não houve problemas
<b>J. MARTINS</b>	x tabela gri pros objetivos UN aparte	x mostra progresso em tabela	x cortou relações com fornecedores que não cumpriam
<b>MOTA- ENGIL</b>	x UN depois por capítulos são abordados (a tabela gri n associa a objetivos UN)	x programa 2020, missão, projetos	x diz que não houve problemas
<b>NOS</b>	x várias políticas	x mostra progresso com detalhe	x diz que não houve problemas

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbott, W. F., & Monsen, R. J. (1979). On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/255740>
- Al-Shaer, H., & Zaman, M. (2019). CEO Compensation and Sustainability Reporting Assurance: Evidence from the UK. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3735-8>
- Alan Willis, C. A. (2003). The Role of the Global Reporting Initiative's Sustainability Reporting Guidelines in the Social Screening of Investments. *Journal of Business Ethics*, 43(3). <https://doi.org/10.1023/A:1022958618391>
- Albino, V., Balice, A., & Dangelico, R. M. (2009). Environmental strategies and green product development: An overview on sustainability-driven companies. *Business Strategy and the Environment*, 18(2), 83–96. <https://doi.org/10.1002/bse.638>
- Asif, M., Searcy, C., Santos, P. dos, & Kensah, D. (2013). A Review of Dutch Corporate Sustainable Development Reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(6), 321–339. <https://doi.org/10.1002/csr.1284>
- Bakos, L., & Dumitrascu, D. D. (2017). Holonic Crisis Handling Model for Corporate Sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 9(12), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su9122266>
- Bardin, L. (2013). L'analyse de contenu. In *L'analyse de contenu*. <https://doi.org/10.3917/puf.bard.2013.01>
- Barkemeyer, R., Comyns, B., Figge, F., & Napolitano, G. (2014). CEO statements in sustainability reports: Substantive information or background noise? *Accounting Forum*, 38(4), 241–257. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2014.07.002>
- Bergman, M. M., Bergman, Z., & Berger, L. (2017). An empirical exploration, typology, and definition of corporate sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 9(5), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su9050753>
- Boiral, O., & Heras-Saizarbitoria, I. (2020). Sustainability reporting assurance: Creating stakeholder accountability through hyperreality? *Journal of Cleaner Production*, 243, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118596>
- Brown, N., & Deegan, C. (1998). The public disclosure of environmental performance information - A dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory. *Accounting and Business Research*, 29(1). <https://doi.org/10.1080/00014788.1998.9729564>
- Buhr, N., & Freedman, M. (2001). Culture, Institutional Factors and Differences in Environmental Disclosure Between Canada and the United States. *Critical Perspectives on Accounting*, 12(3). <https://doi.org/10.1006/cpac.2000.0435>
- Calderon, M. (2011). CSR in Latin America and South East Asia analysis of the corporate communication of top Local companies. *International Research Journal of Finance and Economics*.
- Chen, S., & Bouvain, P. (2009). Is corporate responsibility converging? a comparison of corporate responsibility reporting in the USA, UK, Australia, and Germany. *Journal of Business Ethics*, 87(SUPPL. 1). <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9794-0>

- Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 78–94. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.12.003>
- Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4–5), 303–327. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.05.003>
- Comyns, B., Figge, F., Hahn, T., & Barkemeyer, R. (2013). Sustainability reporting: The role of “Search”, “Experience” and “Credence” information. *Accounting Forum*, 37(3), 231–243. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2013.04.006>
- Daub, C. H. (2007). Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production*, 15(1), 75–85. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.08.013>
- Davenport, K. (2000). Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing It. *Business & Society*. <https://doi.org/10.1177/000765030003900205>
- Davis, G., & Searcy, C. (2010). A review of Canadian corporate sustainable development reports. *Journal of Global Responsibility*. <https://doi.org/10.1108/20412561011079425>
- Deegan, C., Rankin, M., & Tobin, J. (2002). An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: A test of legitimacy theory. In *Accounting, Auditing & Accountability Journal* (Vol. 15, Issue 3). <https://doi.org/10.1108/09513570210435861>
- Delmas, M. A., & Toffel, M. W. (2008). Organizational responses to environmental demands: Opening the black box. In *Strategic Management Journal* (Vol. 29, Issue 10). <https://doi.org/10.1002/smj.701>
- Fassin, Y., & Buelens, M. (2011). The hypocrisy-sincerity continuum in corporate communication and decision making: A model of corporate social responsibility and business ethics practices. *Management Decision*, 49(4), 586–600. <https://doi.org/10.1108/00251741111126503>
- Fifka, M. S. (2013). Corporate Responsibility Reporting and its Determinants in Comparative Perspective - a Review of the Empirical Literature and a Meta-analysis. *Business Strategy and the Environment*, 22(1). <https://doi.org/10.1002/bse.729>
- Foote, J., Gaffney, N., & Evans, J. R. (2010). Corporate social responsibility: Implications for performance excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*, 21(8), 799–812. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.487660>
- Fortanier, F., Kolk, A., & Pinkse, J. (2011). Harmonization in CSR Reporting: MNEs and Global CSR Standards. *Management International Review*, 51(5). <https://doi.org/10.1007/s11575-011-0089-9>
- Garvare, R., & Johansson, P. (2010). Management for sustainability - a stakeholder theory. *Total Quality Management and Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.483095>
- Gray, R. (2007). Taking a Long View on What We Now Know About Social and Environmental Accountability and Reporting. *Issues In Social And Environmental Accounting*, 1(2). <https://doi.org/10.22164/isea.v1i2.13>
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of*

- Business Ethics*, 74(4). <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>
- Habisch, A., Patelli, L., Pedrini, M., & Schwartz, C. (2011). Different Talks with Different Folks: A Comparative Survey of Stakeholder Dialog in Germany, Italy, and the U.S. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0686-8>
- Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 59). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>
- Higgins, C., Tang, S., & Stubbs, W. (2020). On managing hypocrisy: The transparency of sustainability reports. *Journal of Business Research*, 114(August 2019), 395–407. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.041>
- Holdgate, M. W. (1987). Our Common Future: The Report of the World Commission on Environment and Development. Oxford University Press, Oxford & New York: xv + 347 + 35 pp., 20.25 × 13.25 × 1.75 cm, Oxford Paperback, £5.95 net in UK, 1987. *Environmental Conservation*, 14(3). <https://doi.org/10.1017/s0376892900016702>
- Hooks, J., & van Staden, C. J. (2011). Evaluating environmental disclosures: The relationship between quality and extent measures. *British Accounting Review*, 43(3), 200–213. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2011.06.005>
- Hussain, I., Mu, S., Mohiuddin, M., Danish, R. Q., & Sair, S. A. (2020). Effects of sustainable brand equity and marketing innovation on market performance in hospitality industry: Mediating effects of sustainable competitive advantage. *Sustainability (Switzerland)*, 12(7), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su12072939>
- INE, P. (2020). *No Title*. <https://www.pordata.pt/Municipios/Empresas+não+financeiras+total+e+por+dimensão-916>
- Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutional Approach. *Business Strategy and the Environment*, 21(5). <https://doi.org/10.1002/bse.740>
- Journeault, M., Levant, Y., & Picard, C. F. (2020). Sustainability performance reporting: A technocratic shadowing and silencing. *Critical Perspectives on Accounting*, xxx, 102145. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2019.102145>
- Karaman, A. S., Kilic, M., & Uyar, A. (2020). Green logistics performance and sustainability reporting practices of the logistics sector: The moderating effect of corporate governance. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120718. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120718>
- Kolk, A., & Perego, P. (2010). Determinants of the adoption of sustainability assurance statements: An international investigation. *Business Strategy and the Environment*, 19(3), 182–198. <https://doi.org/10.1002/bse.643>
- Krippendor, K. (2004). Content Analysis An Introduction to Its Methodology Second Edition. In *Sage Publications*. <https://doi.org/10.1103/PhysRevB.31.3460>
- Krippendorff, K. (2004). Reliability in content analysis: Some common misconceptions and recommendations. *Human Communication Research*. <https://doi.org/10.1093/hcr/30.3.411>
- Langer, M. (2006). Comparability of sustainability reports: A Comparative content analysis of Austrian

- sustainability reports. In *Sustainability Accounting and Reporting* (pp. 581–602). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3\\_26](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3_26)
- Laufer, W. S. (2003). Social Accountability and Corporate Greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43(3), 253–261. <https://doi.org/10.1023/A:1022962719299>
- Levy, D. L., Brown, H., & de Jong, M. (2010). The contested politics of corporate governance: The case of the global reporting initiative. *Business and Society*, 49(1). <https://doi.org/10.1177/0007650309345420>
- Liu, J. Y. (2018). An internal control system that includes corporate social responsibility for social sustainability in the new era. *Sustainability (Switzerland)*, 10(10). <https://doi.org/10.3390/su10103382>
- Lučić, A. (2020). Measuring Sustainable Marketing Orientation—Scale Development Process. *Sustainability*, 12(5), 1734. <https://doi.org/10.3390/su12051734>
- Lupu O, C. E. (2010). Reporting corporate social responsibility: the content analysis of CEO statements in Romanian annual reports. *Analele Științifice Ale Universității »Alexandru Ioan Cuza« din Iași. Științe Economice*, 57(Spec), 199–205.
- Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The Means and End of Greenwash. *Organization and Environment*, 28(2). <https://doi.org/10.1177/1086026615575332>
- Malhotra, N., & Birks, D. (2007). Marketing Research : An Applied Approach ( Mixed media product ). In *Marketing Research*.
- Manetti, G. (2011). The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: Empirical evidence and critical points. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2), 110–122. <https://doi.org/10.1002/csr.255>
- Martínez-Ferrero, J., García-Sánchez, I. M., & Ruiz-Barbadillo, E. (2018). The quality of sustainability assurance reports: The expertise and experience of assurance providers as determinants. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1181–1196. <https://doi.org/10.1002/bse.2061>
- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1–2). <https://doi.org/10.1023/A:1024128730308>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193458>
- Mion, G., & Aداui, C. R. L. (2019). Mandatory nonfinancial disclosure and its consequences on the sustainability reporting quality of Italian and German companies. *Sustainability (Switzerland)*, 11(17), 1–28. <https://doi.org/10.3390/su11174612>
- Monteiro, S. M. da S., & Aibar-Guzmán, B. (2010). Determinants of environmental disclosure in the annual reports of large companies operating in Portugal. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(4), 185–204. <https://doi.org/10.1002/csr.197>
- Moreno, M. L. P., & Duarte-Atoche, T. (2019). Relationship between sustainable disclosure and performance—An extension of Ullmann’s model. *Sustainability (Switzerland)*, 11(16), 1–33. <https://doi.org/10.3390/su11164411>
- Nikolaeva, R., & Bicho, M. (2011). The role of institutional and reputational factors in the voluntary

- adoption of corporate social responsibility reporting standards. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 136–157. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0214-5>
- Ogrea, C., & Herciu, M. (2020). Business models addressing sustainability challenges-towards a new research Agenda. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9), 1–28. <https://doi.org/10.3390/SU12093534>
- Orzes, G., Moretto, A. M., Ebrahimpour, M., Sartor, M., Moro, M., & Rossi, M. (2018). United Nations Global Compact: Literature review and theory-based research agenda. In *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.230>
- Papoutsis, A., & Sodhi, M. M. S. (2020). Does disclosure in sustainability reports indicate actual sustainability performance? *Journal of Cleaner Production*, 260, 121049. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121049>
- Perego, P. (2009). Causes and Consequences of Choosing Different Assurance Providers : An International Study of Sustainability Reporting. *International Journal of Management*, 26(3), 412–425.
- Petrescu, A. G., Bilcan, F. R., Petrescu, M., Oncioiu, I. H., Türkes, M. C., & Căpușeanu, S. (2020). Assessing the benefits of the sustainability reporting practices in the top Romanian companies. *Sustainability (Switzerland)*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/SU12083470>
- Prado-Lorenzo, J. M., Rodríguez-Domínguez, L., Gallego-Álvarez, I., & García-Sánchez, I. M. (2009). Factors influencing the disclosure of greenhouse gas emissions in companies world-wide. *Management Decision*, 47(7). <https://doi.org/10.1108/00251740910978340>
- Ramos, T. B., Cecilio, T., Douglas, C. H., & Caeiro, S. (2013). Corporate sustainability reporting and the relations with evaluation and management frameworks: The Portuguese case. *Journal of Cleaner Production*, 52, 317–328. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.002>
- Ramus, C. A., & Montiel, I. (2005). When are corporate environmental policies a form of greenwashing? In *Business and Society* (Vol. 44, Issue 4). <https://doi.org/10.1177/0007650305278120>
- Ratanajongkol, S., Davey, H., & Low, M. (2006). Corporate social reporting in Thailand: The news is all good and increasing. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3(1), 67–83. <https://doi.org/10.1108/11766090610659751>
- Rehman Khan, S. A., Zhang, Y., Anees, M., Golpîra, H., Lahmar, A., & Qianli, D. (2018). Green supply chain management, economic growth and environment: A GMM based evidence. *Journal of Cleaner Production*, 185, 588–599. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.226>
- Rosati, F., & Faria, L. G. D. (2019). Addressing the SDGs in sustainability reports: The relationship with institutional factors. *Journal of Cleaner Production*, 215, 1312–1326. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.107>
- Rupley, K. H., Brown, D., & Marshall, R. S. (2012). Governance, media and the quality of environmental disclosure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 31(6), 610–640. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2012.09.002>
- Seele, P., & Lock, I. (2015). Instrumental and/or Deliberative? A Typology of CSR Communication Tools. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 401–414. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2282-9>
- Shrivastava, P. (1995). *The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability Author ( s ): Paul*

*Shrivastava* Published by: *Academy of Management* Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/258961> Linked references are available on JSTOR for this article : *THE ROLE OF COR.* 20(4), 936–960.

- Sobhani, F. A., Amran, A., & Zainuddin, Y. (2009). Revisiting the practices of corporate social and environmental disclosure in Bangladesh. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(3), 167–183. <https://doi.org/10.1002/csr.193>
- Thorne, L., Mahoney, L. S., & Manetti, G. (2014). Motivations for issuing standalone CSR reports: A survey of Canadian firms. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 27(4). <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2013-1393>
- Vormedal, I. H., & Ruud, A. (2009). Sustainability reporting in Norway - An assessment of performance in the context of legal demands and socio-political drivers. *Business Strategy and the Environment*, 18(4). <https://doi.org/10.1002/bse.560>
- White, J. C., Varadarajan, P. R., & Dacin, P. A. (2003). Market situation interpretation and response: The role of cognitive style, organizational culture, and information use. *Journal of Marketing*, 67(3). <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.3.63.18654>
- Yáñez, S., Uruburu, Á., Moreno, A., & Lumbreras, J. (2019). The sustainability report as an essential tool for the holistic and strategic vision of higher education institutions. *Journal of Cleaner Production*, 207, 57–66. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.171>
- Zink, K. J. (2005). Stakeholder orientation and corporate social responsibility as a precondition for sustainability. *Total Quality Management and Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783360500163243>