

Ricardo António da Costa Barbosa

**Sistemas de Gestão e Controlo: Mudança de paradigma
em contexto empresarial**

Dissertação para obtenção do grau de mestre em Gestão de
Empresas

Orientadora: Professora Doutora Ana Pinto Borges

Instituto Superior de Administração e Gestão

Porto, maio de 2023

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Ricardo António Costa Barbosa, abaixo-assinado(a), estudante do mestrado em Gestão de Empresas, do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o número 201260024, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 25/03/2023

Ricardo Costa

“A vida é uma constante sequência de desafios, nunca te permitas a desistir... corre e luta pelos teus sonhos, faz de tudo para que os realizes, porque num futuro próximo quando parares, vais refletir e perceber o quanto valeu a pena!”

Bárbara Jaquelin

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho é um marco fundamental na minha vida pessoal e profissional e revela que com vontade, querer força de resiliência todos os nossos objetivos podem ser alcançados.

Agradeço a todos que ao longo do meu percurso, se cruzaram comigo e que contribuíram de alguma forma para a conclusão deste projeto.

Agradeço a todos os professores desta instituição, pela forma como fizeram que os alunos se sentissem à vontade, de modo alcançar este desiderato. Particularmente agradeço ao Professor António Oliveira sem olvidar os demais, pela toda a ajuda, pela disponibilidade demonstrada e pela forma como motiva os alunos a alcançarem os seus objetivos.

A todos os meus colegas de curso por todo o conhecimento partilhado, e pelos bons momentos e pela motivação nos momentos de desânimo, o que permitiu que todos chegássemos a bom porto.

À minha família, pelo apoio incondicional, ao meu primo António José por ser como um irmão e pelo apoio e horas perdidas a meu lado. À minha mãe Lucinda Costa por acreditar e por ter apostado e confiado nas minhas capacidades. Ao meu filho Gabriel por toda consideração, apoio demonstrado e por acreditar.

Agradeço à minha namorada pela compreensão das horas perdidas em estudo e investigação e por todo o apoio demonstrado ao longo desta jornada.

Agradeço à orientadora Professora Doutora Ana Pinto Borges pela ajuda e tempo disponibilizado e pela celeridade no apoio às dificuldades encontradas e pela consideração.

A todos o meu MUITO OBRIGADO!

RESUMO

Os sistemas de controlo de gestão desempenham um importante papel nas empresas. A adequada resposta das empresas aos diferentes desafios que se deparam está associada à correta seleção e uso dos instrumentos de controlo de gestão. Nos últimos anos, estes sistemas foram evoluindo e tornando-se cada vez mais complexos. Passaram, deste modo, a seguir práticas mais ecológicas baseadas num pressuposto de desenvolvimento sustentável que implica a relação entre as estruturas sociais, competitividade empresarial e os ecossistemas naturais.

O presente trabalho teve como objetivo avaliar a evolução dos sistemas de controlo das empresas do PSI20 para práticas de sustentabilidade que visam a responsabilidade social, o desempenho económico e a preservação do ambiente. Para o efeito, com base numa metodologia de investigação quantitativa procedeu-se à análise dos Relatórios de Contas e de Sustentabilidade destas empresas durante o ano de 2021.

Em traços gerais concluiu-se que as empresas analisadas começam a adotar cada vez menos os sistemas de controlo de gestão por estes se revelarem cada vez mais arcaicos. Dada esta conjectura, as empresas foram adotando práticas sustentáveis que a nível económico procuram demonstrar transparência nos dados partilhados com os seus *stakeholders* e sociedade em geral. Em termos ambientais, verifica-se a adoção voluntária de práticas ecológicas e contabilidade verde. No que diz respeito à responsabilidade social, visam desenvolver programas que potenciam os índices de satisfação tanto dos colaboradores, como dos seus *stakeholders* e comunidade em geral.

Palavras-chave: Sistemas de Controlo de Gestão, Responsabilidade Social, Contabilidade Verde, Sustentabilidade, Gestão, Empresas.

ABSTRACT

Management control systems play an important role in companies. The adequate response of companies to the different challenges they face is associated with the correct selection and use of management control instruments. In recent years, these systems have evolved and become increasingly complex. In this way, they started to follow more ecological practices based on an assumption of sustainable development that implies the relationship between social structures, business competitiveness and natural ecosystems.

The present work aimed to evaluate the evolution of the control systems of the PSI20 companies towards sustainability practices that aim at social responsibility, economic performance and the preservation of the environment. For this purpose, based on a quantitative research methodology, the Accounts and Sustainability Reports of these companies were analyzed during the year 2021.

In general terms, it was concluded that the analyzed companies are beginning to adopt less and less management control systems because they are increasingly archaic. Given this conjecture, companies have been adopting sustainable practices that, at an economic level, seek to demonstrate transparency in the data shared with their stakeholders and society in general. In environmental terms, there is a voluntary adoption of ecological practices and green accounting. Regarding social responsibility, they aim to develop programs that enhance the satisfaction rates of both employees and their stakeholders and the community in general.

Keywords: Management Control Systems, Social Responsibility, Green Accounting, Sustainability, Management, Company

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

Agradecimentos.....	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice de Conteúdos.....	iv
Lista de Abreviaturas e Siglas	vi
Lista de Figuras	viii
Lista de Quadros.....	ix
Lista de Gráficos	x
Lista de Tabelas	xi
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	4
2.1. Sistemas de controlo de Gestão	4
2.2. Conceito de Controle de Gestão e de Sistemas com instrumentos	5
2.3. A Importância da monitorização da performance e seus benefícios.....	7
2.4. Evolução dos Sistemas de Controlo de Gestão	9
2.5. Desenvolvimento histórico do conceito de responsabilidade social empresarial	11
2.6. Relação entre Responsabilidade Social Empresarial e Performance Financeira.....	18
2.7. Sustentabilidade e Contabilidade Verde	20
3. Metodologia de investigação	26
4. Análise e Discussão dos Resultados	33
4.1. Variáveis económicas	36
4.2. Sustentabilidade ambiental.....	38

4.3. Dimensão da Responsabilidade Social	43
4.4. Desempenho económico-financeiro	50
4.5. Sistemas de gestão de controlo.....	66
5. Conclusões	70
6. Limitações e Recomendações	74
Referências	75
Anexos	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AHP – Analytic Hierarchy Process

CED -Comité de Desenvolvimento Económico

CSP – Modelo de Performance Social Empresarial

CSR – Corporate Social Responsibility

CVP – Conceito de Valor Partilhado

EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Lucro antes de Juros, Impostos Depreciação e Amortização)

EWRM - Enterprise Wide Risk Management

GRI – Global Report Initiative

I&D – Atividades de Investigação e Desenvolvimento

ISO – International Organization for Standardization - Organização Internacional de Normalização

MBO – Management By Objectives (Gestão por Objetivos)

MSCI – Morgan Stanley Capital International

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

PMS – Performance Measurement System

PPBS - Planning Programming Budgeting System

PSI20 – Portuguese Stock Index (índice de referência do mercado de capitais de Portugal)

ROA – Rácio de Rentabilidade de Ativos

ROE – Rácio de Rentabilidade Capitais Próprios

SCG – Sistema Controlo de Gestão

SEEA – Sistema Integrado Contabilidade Ambiental Económica

SNA – Sistemas de Contas Nacionais

TBL – Triple Botton Line

ZZB - Zero-Based Budgeting (Orçamento base zero)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tiple Bottom Line (TBL)	16
Figura 2 - Distribuição das empresas pelo número de referências no relatório de sustentabilidade	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões e Indicadores de análises	28
Quadro 2 - Quadro analítico das Dimensões "Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental"	30
Quadro 3 - Screenplot de representação dos coeficientes de aglomeração.....	59

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Divulgação das Variáveis económicas segundo a GRI Standards.....	36
Gráfico 2 - Divulgação das oito variáveis ambientais segundo GRI Standards.....	39
Gráfico 3 - Divulgação das variáveis sociais segundo GRI Standards.....	44
Gráfico 4 - Divulgação de indicadores GRI por percentagem	49
Gráfico 5 - Divulgação das variáveis económicas segundo a GRI Standards	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caraterização da Amostra e Fonte dos Dados.....	35
Tabela 2 - Indicadores GRI divulgados e a média	48
Tabela 3 - Correlação das Variáveis com os indicadores Económicos.....	52
Tabela 4 - Análise Descritiva das variáveis em estudo.....	55
Tabela 5 - Coeficiente de Pearson.....	56
Tabela 6 - Comparação de domínios em função do número de referências do relatório de sustentabilidade	58
Tabela 7 - Cluster Membership.....	61
Tabela 8 - Clusters empresariais	62
Tabela 9 – Caraterização dos Clusters – Método K-Means	63
Tabela 10 - Descritivos por cluster e comparação de médias.....	65

1. INTRODUÇÃO

O controlo de gestão deve envolver todas as áreas da empresa de uma forma participativa com resultados quantificados, delineados e definidos no tempo com a coerência de todas as hierarquias. Tornaram-se assim, num conceito importante na medida em que fornecem informação aos gestores de topo, concedendo importância para o sucesso e desenvolvimento das organizações e fornecendo, deste modo, um suporte na definição estratégica para a tomada de decisões. O constante crescimento da população e o desenvolvimento económico tornou-se uma ameaça ao meio ambiente, esta preocupação conduziu a uma consciencialização por parte das empresas sentindo-se estas a compelir, proceder e incorporar as questões ambientais nos seus objetivos, até então mais orientadas para a obtenção de resultados financeiros. Assim estas têm assumido uma responsabilidade social em sintonia com o bem-estar da população e integridade de recursos. Com a introdução das questões ambientais, a contabilidade surge como um sistema de informação, ganhando posição para gerar informações no sentido de satisfazer esta nova perspetiva. O envolvimento destas duas áreas abre um novo desafio às empresas que consiste na execução de uma contabilidade adequada ao sistema ambiental, simultaneamente integrada e competitiva, mas que combine com os aspetos económicos, operativos e ambientais.

Atualmente, a sociedade civil e os governos estão, cada vez mais, focados na preservação ambiental, no equilíbrio entre o desenvolvimento económico e o futuro dos recursos naturais, bem como nas questões da responsabilidade civil por parte das empresas. Por conseguinte, as empresas estão cada vez mais preocupadas e até pressionadas em gerir, de uma forma mais eficiente, o seu processo produtivo.

Hoje, está ultrapassada a tese que advoga que o valor de uma empresa só se restringe aos lucros gerados pela mesma. Cada vez mais, existe uma maior consciencialização pela sociedade em garantir os direitos individuais e coletivos, bem como a sustentabilidade da vida na terra. Por isso, as empresas, enquanto agentes de mudança social, se acompanharem essa evolução poderão se distinguir no mercado. Como tal, o presente trabalho torna-se relevante, pois procura evidenciar como as empresas poderão ser bastante valorizadas no mercado se adotarem modelos de controlo de gestão que visam a preservação dos ecossistemas naturais e a responsabilidade social.

A responsabilidade social de uma empresa (CSR) constitui um fator estratégico para as empresas e é essencial para o desenvolvimento sustentável Lopes and Antonio (2016). Assim, é importante que as empresas procurem definir e implementar os seus padrões de responsabilidade social empresarial, com o intuito de garantir que os benefícios sejam de longo prazo e correspondam às expectativas dos seus *stakeholders*.

Voltada para qualquer tipo de empresa a responsabilidade social é responsável por aproximar empresas para o público com as quais se relacionam, chamados de *stakeholders*. Desde 1960 que a teoria dos *stakeholders* de Robert Freeman afirma que a existência e o sucesso, assim como o funcionamento e sobrevivência das organizações está dependente diretamente das suas capacidades de integrar as expectativas dos *stakeholders* à sua estratégia de negócio(Azim, 2016).

Os desafios conceituais e operacionais são desafios apresentados e vistos pelas empresas na interpretação de sustentabilidade, não só pelo facto de atribuírem para a manutenção da sua capacidade de sobrevivência, mas para continuar a atuar no seu tipo de negócio, conseguindo os recursos necessários para a sua existência. Assim, devem ser delineados os objetivos para ser sustentável, completando assim, o sentido da expressão de empresa sustentável e o dever de ter em conta que nenhuma empresa (ou pessoa) se deve iludir ao ponto de acreditar num impacto ambiental zero. Bastante valorizado pelos *stakeholders* é a transparência nos relatórios de contas e outros documentos.

Tendo em consideração o que acima foi descrito, o presente trabalho tem como principal objetivo avaliar os sistemas de controlo das empresas do PSI20 no sentido de perceber se contemplam as práticas de sustentabilidade que visam a responsabilidade social, o desempenho económico e a preservação do ambiente. Para se fazer face ao objetivo principal: (i) avaliou-se a relação entre os sistemas de controlo de gestão e a responsabilidade civil; (ii) descreveu-se as práticas verdes implementadas pelas empresas; (iii) analisou-se os indicadores económico-financeiros, elencou-se as práticas de responsabilidade social que geram benefícios às empresas e relacionou-se essas práticas e as práticas verdes no desempenho económico das empresas.

O presente trabalho encontra-se dividido em três capítulos. O primeiro capítulo diz respeito à revisão da literatura que se focou em temas relacionados com os sistemas de controlo de gestão, a importância da monitorização da performance e os seus

benefícios, a CSR e a sua relação com a performance financeira das empresas e, por fim, a sustentabilidade e contabilidade verde.

No segundo capítulo foi elaborado um estudo qualitativo às empresas cotadas no PSI20 da Euronext Lisboa, através da análise dos resultados encontrados nas diretrizes da Global Report Initiative (GRI), uma vez que esta se tornou o padrão mais utilizados pelas organizações de todo mundo a fim de reportar o desempenho económico ambiental e social. Neste âmbito procurou-se analisar a responsabilidade social por parte das empresas, a implementação, por parte das mesmas com estratégias que visam a sustentabilidade ambiental e a sua performance económico-financeira.

No terceiro capítulo aplica-se a análise quantitativa aos dados das empresas cotadas no PSI20 da Euronext Lisboa até 2021, através da descrição dos rácios económico financeiros, e da correlação das variáveis para se avaliar o impacto na criação de valor.

Por fim apresentam-se as principais conclusões, assim como as limitações e recomendações acerca das práticas reportadas pelas empresas.

Com o presente trabalho conseguiu-se ter a perceção que as empresas estão cada vez mais conscientes e preocupadas em adotarem um comportamento socialmente responsável no meio onde estão inseridas, e por isso, apostam em modelos de gestão de controlo que visem gerar benefícios ambientais e económicos, sem colocar em causa o meio ambiente, e cumprindo as diretrizes seguidas pela GRI.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Sistemas de controlo de Gestão

Os Sistemas de Controlo de Gestão (SCG), aquando da sua emergência foram considerados uma ferramenta para o desenvolvimento dos objetivos definidos na estratégia de planeamento com rotinas formais baseadas em informações e na gestão de procedimentos úteis para manter ou alterar padrões nas diversas atividades da organização. Um adequado SCG ajuda as organizações a terem sucesso, visto que são sistemas abrangentes que incluem padrões, práticas, valores e outras atividades de gestão que são implementadas para direcionar o comportamento dos funcionários (Jordan H. et al., 2021).

Devido à mudança de uma economia baseada no fabrico, para uma economia baseada no conhecimento, tornou-se relevante o capital intelectual nos processos de criação de valor, havendo um aumento significativo desse mesmo capital de modo a considerar-se que as divulgações financeiras tradicionais não continham informações relacionadas com o capital intelectual. Há muito que os intervenientes exigiam às empresas a divulgação voluntária dos seus recursos intelectuais, de forma a que estes fossem incorporados em considerações e avaliações de desempenho das mesmas (Salvi et al., 2020).

Compreende-se, assim, que nos sistemas de controlo e gestão os mecanismos devem ser compreensíveis por todos (critérios e objetivos claramente definidos), previamente adaptados às pessoas interessadas e de rápida difusão dos propósitos, critérios e objetivos, de forma a criar envolvimento, empenho pessoal e tendo em atenção as capacidades singulares de cada indivíduo. Estes sistemas de controlo e gestão permitem estabelecer, por toda organização, centros de responsabilidade bem definidos com recurso a critérios uniformes associados a um sistema de incentivos que reforce a capacidade de resposta, o trabalho de equipa e os resultados a curto, médio e longo prazo.

Entende-se que os sistemas de controlo e gestão devem ser orientados de acordo com as normas de comportamento partilhadas na organização, já que existe uma tendência para a fuga dos mesmos, dependendo dos dispositivos de controlo presentes na mesma.

Entende-se, deste modo, que os sistemas de controlo de gestão devem funcionar e ter uma estrutura ligeira e eficaz, de forma a apresentarem vantagens competitivas e consistirem numa base de criação de valor.

Os sistemas de controlo e gestão devem ser entendidos como um fator de desenvolvimento das organizações na medida em que, influenciam o comportamento dos gestores e alinha-os no sentido de uma implementação estratégica. Neste sentido, devem envolver todos os membros da organização, de forma a melhorar os desempenhos individuais e organizacionais. Um adequado sistema de controlo de gestão auxilia as empresas a atingir o sucesso (Jordan H. et al., 2021).

2.2. Conceito de Controle de Gestão e de Sistemas com instrumentos

Ao longo do tempo tem-se denotado um crescente interesse dos investigadores, profissionais e docentes no desenvolvimento da implementação de métodos, práticas e bases teóricas de gestão. De acordo com Jordan K. et al. (2011), a função de gestão teve a sua génese nos Estados Unidos da América, mas apenas nos últimos 15 anos do século passado foi consagrada e impulsionada em toda a Europa.

Não existe uma única definição para o conceito de controlo de gestão. Ainda assim, estes autores defendem que “o controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilidade” (Jordan K. et al., 2011, p. 21).

O processo de controlo de gestão é fulcral para a gestão da performance das empresas dado que funciona como um processo motivacional para os gestores na tomada de decisões e para a implementação de atividades que possibilitem a definição de estratégias e o alcance de objetivos, concedendo-lhes os instrumentos necessários para o acompanhamento e controlo dos resultados estratégicos e operacionais (Jordan H. et al., 2021).

Apesar de existirem diferentes definições como as já mencionadas, conseguiu-se verificar um ponto em comum: o controlo de gestão é uma função essencial nas organizações. Este possibilita a criação de instrumentos que permitem o estabelecimento de objetivos, a análise dos resultados obtidos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem a correção de potenciais desvios e alocação de recursos.

Na definição de medidas a adotar pela organização, devem ser incluídas várias atividades como a comunicação e avaliação da informação para posteriormente ser avaliada qual a estratégia a ser aplicada. Embora este pareça um processo sistemático, não é executado de maneira mecânica, pois está dependente das interações entre os indivíduos que compõem a mesma.

O conceito de controlo quando executado corretamente consegue garantir uma ação corretiva, minimizando os desvios de padrão, mantendo a estrutura do planeamento alinhada, e favorecendo e facilitando o cumprimento dos objetivos definidos pela organização (Jordan H. et al., 2021). A organização deve estar sempre focada na implementação da estratégia, podendo assim criar um conjunto de instrumentos com vista à utilização futura e tendo por base as suas necessidades. A implementação da estratégia permitirá criar motivação, aumentar o empenho e o sentido de responsabilização dos colaboradores convergentes aos interesses dos alinhamentos estratégicos de cada setor (de Lima & da Silva, 2021).

Pode considerar-se que o controlo de gestão diz respeito a um conjunto de instrumentos que promovam a motivação dos responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização (Jordan H. et al., 2021). Para estes autores, o gestor deve procurar um posicionamento profissional que o distinga das restantes profissões. Deve identificar os segmentos do seu mercado, assim como o nível e tipo de serviço que prestará aos seus clientes. O processo de controlo numa organização envolve planeamento, sendo que em muitas situações o planeamento e o controlo são vistos como duas atividades separadas. No entanto, a gestão de controlo envolve ambas: planeamento e controlo.

Torna-se importante enfatizar que, de acordo com a literatura, os SCG são um processo onde se realiza de uma forma mais eficiente e eficaz a utilização e a transformação dos *inputs* e *outputs*, garantindo às empresas que toda a atividade económica está a ser processada mediante os objetivos estratégicos já definidos pelos órgãos de gestão. Desta forma, a função de gestão permite assegurar que as atividades estão a ser desempenhadas como planeado, assim como prever e detetar prováveis desvios que possam ocorrer, tornando possível atuar com as devidas medidas de correção. Importa entender que o referido conceito dos SCG é de vital importância para as empresas, na

medida em que possibilita identificar e corrigir os desvios, aprimorando os colaboradores da empresa na ênfase do cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.

Os sistemas são os instrumentos de apoio à gestão que dizem respeito a ferramentas essenciais para controlo, sobrevivência e crescimento sustentado de uma organização. Aliado a um sistema de controlo de gestão, deve ter como antecedente um planeamento estratégico que deverá ser percebido pelo gestor para que possa responder às necessidades da empresa, sendo este sistema um fator de desenvolvimento e diferenciação da organização (Jordan H. et al., 2021). Todos os sistemas provêm de um *input*, *output* e um mecanismo de feedback. O sistema de negócio é a estratégia que o próprio negócio usa para criar o *output* específico. É no controlo de *inputs*, designado também por pré-controlo ou controlo *feedforward*, que podem ser orientados os recursos como matéria-prima e pessoal ainda antes do processo produtivo. No controlo de processos, deteta-se e corrige-se as não conformidades sem afetar o *output*. Já o controlo de *outputs* é feito à posteriori da produção, detetando os desvios e, se necessário, cria relatórios com as devidas medidas corretivas (Teixeira, 2019).

Os sistemas têm como função a previsão, o planeamento, a determinação, a audição e o acompanhamento de resultados para que garantam e assegurem o futuro da organização.

Para um controlo de gestão eficaz, é necessário o recurso a instrumentos que auxiliem os gestores a estabelecerem objetivos e a planearem o modo de alcançar e monitorizar se estes estão a ser cumpridos, de forma, a permitir a avaliação de desempenho dos mesmos. Os instrumentos usados para controlo de gestão são: os instrumentos de pilotagem, instrumentos de orientação de comportamento e instrumento de diálogo.

2.3. A Importância da monitorização da performance e seus benefícios

Na literatura sobre SCG, uma parte emergente enfatiza a preocupação com resultados sustentáveis, ambientais e ecológicos (Heggen & Sridharan, 2021). Entre os MCS (*Management Control Systems*), um que tem recebido especial atenção é o sistema de medição de desempenho (PMS – *Performance Measurement System*), que se baseia na leitura de uma gama de métricas financeiras e não financeiras (Bedford, 2020). O PMS pode ser usado para transmitir objetivos sustentáveis e ecológicos e permitir uma

visão comum a todos os gestores organizacionais (Hristov et al., 2021). O diagnóstico ou uso interativo do PMS também pode ocorrer através da combinação mútua e dependente desses controlos, chamada de interdependência (Choi, 2020). Ao considerar os objetivos estratégicos relacionados com a sustentabilidade e considerando que a literatura sobre diagnóstico e usos interativos da PMS é sugerido que esta combinação gera um efeito complementar (Müller-Stewens et al., 2020), especulando-se que a combinação do uso interativo e diagnóstico da PMS pode impulsionar (reforçar) a satisfação ambiental dos empregados e refletir sobre o compromisso verde. A satisfação com o compromisso ambiental organizacional leva potencialmente os empregados a níveis mais elevados de um compromisso verde (Côté et al., 2021).

A literatura sobre PMS tradicionalmente destaca os efeitos positivos na satisfação, no trabalho e no compromisso laboral (Awan et al., 2020), mas no que respeita ao contexto ambiental, sabe-se menos. Em linhas gerais, as evidências sugerem que a utilização dos PMS pode promover a satisfação ambiental (Hristov et al., 2021), e resultar em trabalho verde (Bhutto et al., 2021), ou seja, a satisfação ambiental pode potencialmente desempenhar um papel mediador. Segundo os estudos dos SCG e os resultados ambientais há uma primazia sobre as variáveis organizacionais, tais como o desempenho sustentável ou ambiental. Existe uma maior necessidade de uma melhor compreensão do uso dos SCG nos resultados sustentáveis e ecológicos das organizações (Heggen & Sridharan, 2021), e dos efeitos da combinação dos controlos (Henri & Wouters, 2020; Müller-Stewens et al., 2020). Os SCG contribuem ao explorar a interdependência exclusiva de contextos sustentáveis (Heggen & Sridharan, 2021), contrapondo os resultados de inovação e desempenho (Müller-Stewens et al., 2020). Com isto Bedford (2020), explora a interdependência e a combinação de controlos de gestão sobre novas circunstâncias. Adicionalmente agrega evidências sobre o uso de softwares para encontrar combinações de controlos de gestão, da mesma forma eficazes para determinados outputs (Cruz et al., 2021). Assim, contribui ao explorar antecedentes da satisfação ambiental e combinação com trabalhos verdes (Bhutto et al., 2021), especialmente de modo a tornar possível na gestão o uso desses sistemas, de forma a atingir os objetivos e metas.

2.4. Evolução dos Sistemas de Controlo de Gestão

As alterações do ambiente competitivo e a crescente complexidade organizacional que ocorreram a partir dos anos 50 e que se acentuaram no início dos anos 60 forçaram as empresas a trabalhar sobre um sistema de planeamento e controle de gestão complexo, detalhado e flexível, que procura um desempenho organizacional satisfatório (Chiavenato, 2020). A fase de planeamento de uma empresa está diretamente ligada às estratégias organizacionais. Um planeamento estratégico requer uma monitorização e um controle baseado em procedimentos orientados e focados nos resultados, este deve envolver os fatores internos, assim como os fatores externos, alinhados à missão organizacional com foco nos objetivos a longo prazo (Kuzaqui, 2020).

Comparando o sistema de controlo de gestão com o desenvolvimento de um plano de negócios, as empresas devem possuir aquando do seu funcionamento, ferramentas de análise de desempenho e usá-las para fazer uma avaliação atualizada da própria empresa. Os sistemas distinguem-se do plano de negócio, pois os planos podem-se executar sem que as empresas estejam em atividade, mas no plano de negócios os SCG devem-se direccionar às operações e estratégias, construir uma comunicação eficaz e monitorizar o dia a dia da empresa, não relevando apenas análises financeiras e de faturação de custos e projeção de receita, mas também de variáveis qualitativas (Silva et al., 2020).

Surge-nos como primeiro sistema, o sistema PPBS (*Planning Programming Budgeting System*), que consiste na integração de processos de planeamento de programação e de orçamentação num só sistema, de forma a facilitar as tomadas de decisões, sendo que a sua principal característica é incluir os objetivos organizacionais como elementos centrais no processo da orçamentação, dando respostas às limitações anteriormente referidas. Originário em 1915, chegou a ser adaptado pela General Motors em 1920 e definido como um sistema que propõe a criação de departamentos funcionais e autónomos. Em 1942, sofreu uma melhoria após o governo americano introduzir o conceito de controlo, com objetivos definidos a partir das prioridades, relativamente às necessidades e à afetação de recursos. Este sistema visa mudar o foco dos processos orçamentais e da atribuição de fundos para as rubricas das categorias de entrada, tais como salários, bens e serviços, utilizando indicadores mensuráveis. Ao fazê-lo o foco não está apenas na observação e apoio da eficiência e dos objetivos de eficácia do sistema

PPBS, mas também na resolução das tensões geradas pela conceção e na execução das medidas de apoio à análise de desempenho (Brumby et al., 2022).

Já o sistema MBO (*Management By Objectives*) é um sistema que consiste na integração de todos os colaboradores da organização nos processos de programação, planeamento e orçamentação. Todas as organizações precisam de objetivos que sejam, mesuráveis e realizáveis perante o seu mercado, para que possam alcançar as tendências de mercado e a maioria das ferramentas no estudo de mercado de gestão. Uma destas é o MBO, uma ferramenta poderosa para analisar e avaliar o desempenho de cada indivíduo na organização. Contudo, esta ferramenta acabou por cair em desuso, pois as exigências não se enquadram na cultura empresarial de hoje. Em relação aos diferentes investigadores, a produtividade e eficiência de desempenho foi aumentada após a introdução do MBO e descobriram que o impacto que este sistema trazia era substancialmente maior nos casos em que o compromisso da gestão de topo era elevado (Djumaniyazov & Randall, 2022).

Com o objetivo de ultrapassar estas limitações foi criado o orçamento base zero ZZB (*Zero-Based Budgeting*), este sistema foi desenvolvido como alternativa aos anteriores, tentando uma nova abordagem no desenvolvimento do planeamento, programação, orçamentação e controlo na organização. As suas origens de conceção, como hoje se conhece foram aplicadas e desenvolvidas na Texas Instruments, como um sistema que consiste em decompor as organizações em unidades de decisões e hierarquizadas. Este sistema tem por base a análise de custo/benefício e a eficácia e eficiência, determinando a afetação de recursos. As principais limitações e resistências na aplicação deste sistema são a adoção dele por parte das estruturas organizacionais e o tempo de preparação e elaboração de orçamentos estão também referenciadas como um incremento de informação exigido pelo sistema (Alddin & Dali, 2021).

Como tal, pode-se afirmar que todos os SCG sofreram uma evolução contínua de melhorias, evoluindo mediante as necessidades originadas pelo aumento de complexidade de todos os elementos envolvidos na organização, sendo validados por investigadores e desenvolvidos em organizações concretas. Desta forma, conclui-se que os sistemas de PPBS, MBO e ZZB evoluíram num processo contínuo, a partir de concretizações práticas e como resposta às necessidades originadas pelo aumento da complexidade organizacional.

Relatos demonstram que as iniciativas de responsabilidade social empresarial estão significativa e positivamente associadas à reputação da empresa, à satisfação e à confiança do cliente. Além disso, os resultados das pesquisas revelam que a reputação da empresa, a confiança do cliente e a sua satisfação têm ligação com a relação entre a responsabilidade social da empresa e a lealdade do cliente. As pesquisas também revelam que as capacidades empresariais desempenham um papel significativo no reforço da associação entre as iniciativas de responsabilidade social empresarial e a lealdade do cliente, já que as elevadas capacidades empresariais e iniciativas de responsabilidade social empresarial bem executadas conduzem a uma elevada lealdade (Islam et al., 2021).

Assim, os modelos de controlo de gestão seguem práticas mais ecológicas seguindo uma economia verde num pressuposto de desenvolvimento sustentável que implica uma articulação entre as estruturas sociais, a indústria e os ecossistemas naturais. Neste contexto, torna-se fundamental, neste estudo, perceber quais as práticas ecológicas (verdes) adotadas e implementadas pelas empresas, de forma a percebermos a ligação com os sistemas de controlo de gestão e a sustentabilidade e responsabilidade social.

2.5. Desenvolvimento histórico do conceito de responsabilidade social empresarial

O conceito de *Corporate Social Responsibility* (CSR) evoluiu consideravelmente nos últimos 50 anos, sendo que os defensores do CSR propõem a conceção e implementação de estratégias de CSR como uma oportunidade para as organizações. Quando o CSR é visto como uma perspetiva estratégica, emana da visão e dos valores da gestão de topo, não sendo considerado uma despesa, mas uma iniciativa estratégica prontamente adotada pelas organizações para se diferenciarem da concorrência (Beji et al., 2021)

Está estabelecido como um facto que as empresas são entidades maximizadoras de lucros e que procuram crescer continuamente. Tradicionalmente as empresas prosseguiram no seu crescimento através de diferentes estratégias de gestão e marketing centradas na eficiência e na diferenciação. Contudo, devido a uma maior consciência dos desafios sociais e ambientais nos mercados comerciais globais, as empresas precisam incorporar estes aspetos na sua estratégia de diferenciação de

produtos (Cheng et al., 2021). Mediante esta preocupação tem sido argumentado que a procura de produtos socialmente sustentáveis e ambientalmente sustentáveis por parte dos clientes é um motor fundamental por detrás das iniciativas estratégicas de CSR, por parte das empresas (Scarpato et al., 2020), tais como o de desenvolvimento de produtos sustentáveis. É ainda importante referir que as estratégias de CSR são dispendiosas e consomem o orçamento de I&D (atividades de investigação e desenvolvimento) diminuindo assim a sua eficiência das empresas (Fu et al., 2020). Embora as empresas possam desejar e precisar de prosseguir as suas iniciativas de neutralidade, é provável que, devido à dinâmica estratégica e competitiva, o seu orçamento de CSR possa acabar por ser utilizado para I&D em áreas funcionais diferentes. Isso explica que as organizações decidam sobre a implementação estratégica de CSR de forma objetiva. Por outras palavras a decisão sobre extensão da implementação estratégica de CSR, baseia-se no resultado do desempenho de iniciativas estratégicas de CSR. Como resultado, a incorporação da dinâmica do CSR em indicadores chave de desempenho que influenciam a competitividade do mercado é cada vez mais essencial. O CSR tem sido referido como uma valiosa atividade empresarial de valor social, não exigida por lei e bastante inconsistente com os interesses dos *stakeholders*, no entanto, a visão do CSR foi evoluindo durante os anos sendo usado estrategicamente, e vista como uma estratégia de interesse, replicada por todas as empresas. Neste contexto considera-se que os gestores definem as suas estratégias para identificar as atividades relacionadas com CSR, de forma a organizar recursos e conduzir estas atividades, utilizando os conhecimentos adquiridos para fins comerciais. O paradoxo inerente da sustentabilidade empresarial assume que um produto sustentável é uma implementação de CSR, para integrar aspetos ambientais, sociais e económicos nos produtos, sendo uma estratégia de diferenciação dos produtos (Hadj, 2020).

O CRS ficou definido por quatro marcos que influenciam o seu desenvolvimento nos países desenvolvidos: primeiramente a criação de um novo modelo para as empresas corporativas criado por investigadores científicos, na esfera económica chamado de CSR; em segundo lugar, as rejeições por parte dos grupos comunitários que criticavam as decisões e ações das empresas; terceiromente, acelerando a globalização e a informação sobre a revolução tecnológica integrando vários *stakeholders* nas atividades

de CSR; e, por último, a promoção de ideias, desenvolvimento sustentável e a criação de um sistema de relatórios para o CSR.

De acordo com Brin e Nehme (2019) afirmam que um conhecimento profundo sobre o conceito e teorias do CSR tornam possível que um gestor de uma organização implemente estratégias de longo prazo a nível social e ambiental, com precisão.

Bowen (1953) foi considerado o pai da responsabilidade civil empresarial, tendo publicado um livro em 1953, considerado os fundamentos do conceito de CSR. Este, apresentou o primeiro trabalho académico com a capacidade de mudar comportamentos e atitudes dos empresários, no que concerne às responsabilidades ambientais, levando-os a adotar e aplicar, paulatinamente uma política ambiental que visasse os objetivos e valores da sociedade. Bowen (1953) acreditava que as ações das empresas teriam um largo impacto na sociedade, existindo uma necessidade de mudar as suas decisões de modo a incluir nas mesmas considerações sobre o seu impacto.

Outro dos maiores passos que moldou o CSR foi o Comité de Desenvolvimento Económico (CED), com a aprovação das responsabilidades civis do CSR, em 1971. A alta frequência de protestos naquela década criou a necessidade de um estudo sobre a transformação do conceito, e desta forma tornou-se claro que o CSR não seria uma noção voluntária para as sociedades e empresas, mas uma obrigatoriedade para todas as organizações. Esta alteração fez com que os gestores empreendessem ações sustentáveis nos dez maiores campos, sendo eles: crescimento económico e sustentável, educação ambiental, empregabilidade e formação, direitos civis e igualdade de oportunidades, renovação e desenvolvimento urbano, redução de poluição, conservação e recreação, cultura e arte, cuidados médicos e relação governamental. Tornou-se claro que após este segundo marco CED, a comunidade internacional, começou a tomar mais atenção aos comportamentos empresariais, assim como às suas ações e consequências, uma vez que se tornou claro o quão negativas estas poderiam ser para a sociedade e ambiente (Brin & Nehme, 2019).

O terceiro marco importante para a dimensão do CSR foi o modelo conceptual de Carroll, em 1999, que acrescentava considerações sobre a segurança do produto, novas legislações e direitos laborais, implementação de processo, assim como, as responsabilidades sociais. Segundo Carroll (1999), as responsabilidades sociais das empresas devem incluir quatro dimensões: económica, legal, ética, discricionária ou

filantropia. Desta forma, as empresas deveriam fazer uma reestruturação quanto à redução da poluição e definir as suas responsabilidades sociais, para, posteriormente, perceberem se devem, ou não atuar proactivamente ou reactivamente. Carroll (1999) defendeu as quatro partes do conceito do CSR (económica, legal, ética e filantrópica) numa pirâmide hierárquica denominada "A Pirâmide da Responsabilidade Social das Empresas". Com esta pirâmide, Carroll (1999) defendeu a responsabilização das empresas nomeadamente, a responsabilidade económica no nível básico da pirâmide, seguida da responsabilidade legal de obedecer a leis e regulamentos, seguida da responsabilidade ética que molda o comportamento da empresa e, no topo, a responsabilidade filantrópica onde a empresa tem de se comportar de acordo com o CSR e facilitar e equilibrar o compromisso com vários intervenientes no processo.

Um aumento da sensibilização do CSR por parte da comissão mundial para o ambiente e o desenvolvimento foi a implementação do quarto marco. Esta organização foi criada, pelas Nações Unidas, em 1987, e, na prossecução da mesma, a comissão mundial para o ambiente e desenvolvimento criou a primeira agenda global para a mudança, afirmando que os problemas ambientais a nível global eram críticos e eram o resultado da grande pobreza sentida nos países de menor sustentabilidade, mas também devido aos maus hábitos de consumo e produção dos outros países. Deste modo, foi apelado na primeira comissão que fosse criada uma estratégia de sustentabilidade a nível global, de modo a combater todas as preocupações a nível ambiental e de desenvolvimento.

Assim, o desenvolvimento ficou definido da seguinte forma: "Desenvolvimento capaz de sustentar é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades" (Brin & Nehme, 2019, p. 10). Desta forma, foram propostas estratégias ambientais, a longo prazo, para alcançar um desenvolvimento sustentável capaz. Isto reflete uma crescente consciencialização da comunidade internacional em relação ao conceito de CSR, proteção ambiental, desenvolvimento sustentável e comportamento empresarial.

A criação de um modelo de performance social corporativo por Wood (1991) mostra a necessidade de criar um conceito unificado de Modelo de Performance Social Empresarial (CSP). No modelo de Wood (1991) as empresas conseguem definir uma ação sistemática e rever o seu impacto na sociedade e no ambiente. Após o modelo de

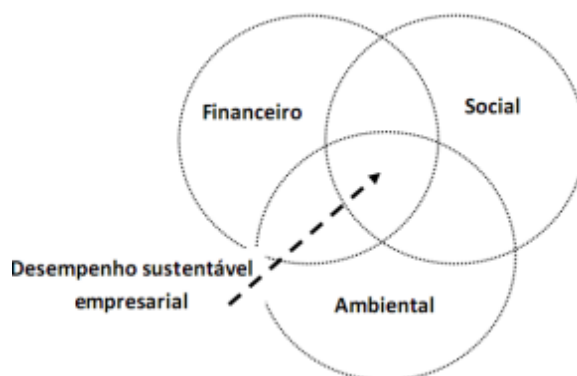
CSP se tornar um conceito mais organizado, inclinou os investigadores para novas dimensões do CSR, como a teoria dos *stakeholders* e a teoria do *Triple Bottom Line* (TBL), com dimensões reputacionais e competitivas.

A teoria do TBL, foi preconizada por Elkington, no ano de 1998. A TBL pode ser considerada como uma estrutura do CSR, visto que representa um enquadramento contabilístico que incorpora três dimensões de desempenho: a económica, a social e a ambiental, sendo a capacidade de sustentabilidade o seu principal objetivo. Para resumir a essência da construção do TBL, Elkington (1998) sugeriu que o foco deste conceito se centrasse em torno de apenas três palavras: pessoas, planeta e lucro. Desse modo, os recursos ambientais utilizados no negócio, além de envolver custos têm grande impacto ambiental, assim é vital para uma entidade empresarial ser considerada responsável na forma de produzir como decisão económica, pois uma mudança no processo de produção reflete-se diretamente no impacto criado no meio ambiente. A abordagem TBL fornece uma base para o conceito de sustentabilidade, onde as organizações integram os elementos sociais e ambientais com benefícios económicos. A inovação sustentável é um conceito amplo que inclui uma vasta gama de inovações, tais como produto, processo, organização, tecnologia e marketing (Qiu et al., 2020).

Entre os atributos que fazem sobressair o TBL, é de salientar que, ao englobar os elementos ambientais, económicos e sociais, esta teoria consegue abordar vários elementos de uma mesma organização dentro de um único modelo teórico (Janjua et al., 2020).

Na visão da TBL, o desenvolvimento passa a ser sustentável, estando relacionado com as aplicações da sustentabilidade no meio empresarial. A expressão *Bottom Line* consiste numa ferramenta de apoio na integração dos objetivos da sustentabilidade na agenda de negócios, equilibrando os objetivos económicos com as preocupações sociais e ambientais, criando, desta forma, uma nova dimensão de desempenho corporativo, como se pode observar na Figura 1.

Figura 1 - Triple Bottom Line (TBL)



Fonte: Elaboração própria adaptado de Fauzi et al. (2010, p. 39).

A TBL é um dos métodos eficientes e eficazes que podem ser aplicados pelas empresas, de modo a alcançar lucros contínuos e projetos sociais e ambientais a longo prazo. A TBL fornece uma expansão no significado de sustentabilidade e nas etapas estratégicas de implementação nas empresas, provando-se matematicamente através da utilização da abordagem *Analytic Hierarchy Process* (AHP) um método que auxilia os gestores na tomada de decisões complexas e que o modelo TBL tem a taxa relativa mais elevada em relação a outros modelos de CSR, pelo que a sua utilização deve ser priorizada pelas empresas localizadas em países em desenvolvimento, com o objetivo de reforçar a competitividade de forma eficiente. Muitas empresas e organizações sem fins lucrativos adotaram a estrutura de sustentabilidade da TBL para realizar projetos do CSR.

Em julho de 2000, na sede das nações unidas em Nova Iorque, foi lançado um pacto global reunindo todas as empresas empenhadas na sustentabilidade e em práticas empresariais responsáveis, sendo este alinhamento entre os objetivos da comunidade internacional e os do mundo empresarial conotado como um marco muito importante para CSR (UN Global Compact, 2019).

A aplicação do processo de gestão e da lógica da TBL, garante um negócio bem sucedido, lucrativo e geração de valor para os seus investidores. Para que isso aconteça, torna-se essencial que as empresas façam a gestão e monitorização dos riscos bem como o alinhamento com *stakeholders* e apostem em soluções sustentáveis (Brin & Nehme, 2019).

O Conceito de Valor Partilhado (CVP) sugere o conceito de CSR como processo estratégico de uma empresa e não apenas como um processo elementar. Desta forma, foi possível relacionar as responsabilidades sociais com o crescimento das quotas de mercado, a aprendizagem organizacional, compromisso e envolvimento de vários elementos e o conceito de liderança desenvolvidos por Porter e Krammer (2006). Na criação de valor partilhado é explicado que as políticas e práticas operacionais devem aumentar a competitividade de uma organização, de forma simultânea com o aumento das condições económicas e sociais nas comunidades em que esta opera e onde se encontra inserida.

Alguns investigadores concordam que as empresas, embora se esforcem por maximizar os lucros económicos, podem criar valor para a sociedade, o que pode aumentar as oportunidades, a produtividade e proporcionar-lhes uma vantagem competitiva sustentável (Bergquist & Eriksson, 2019), já para Porter e Kramer (2006): o CVP é um novo conceito e as empresas podem ganhar valor económico resolvendo problemas sociais (Kullak et al., 2021; Lopez, 2020).

Assim, foram implementadas mudanças estratégicas empresariais, cujo principal objetivo era a criação de valor partilhado. A finalidade da empresa deve ser redefinida para a criação de valor partilhado, começando-se pela identificação das necessidades da sociedade, bem como dos benefícios ou prejuízos que o negócio acarreta através dos seus produtos. Porter e Kramer (2006) estabelecem três formas de criar valor partilhado: reconhecer produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e criar *clusters* de apoio à indústria onde a empresa opera. Desta forma, o CSR, enquanto estratégia, ajuda as empresas a alcançar uma vantagem competitiva que resulta na criação de valor partilhado (Porter & Krammer, 2006).

Em 2010, a Comissão Internacional de Normalização (ISO) publicou a norma ISO 26000 para fornecer orientações sobre como as empresas e organizações poderiam operar de uma forma socialmente responsável, agindo de uma forma ética e transparente, que contribua para a saúde e bem-estar da sociedade. A ISO ajuda as empresas e organizações a transformar princípios em ações eficazes e a partilhar as melhores práticas relacionadas com a responsabilidade social.

O Parlamento Europeu exigiu às empresas a divulgação de toda a informação de acordo com as normas de GRI. É também relevante mencionar que a legislação da UE (União

Europeia) através da diretiva 2014/95/UE, autorizada pelo parlamento europeu exige que as grandes empresas de interesse público revelem informações não financeiras e de diversidade sobre os seus relatórios a partir de 2018, de acordo com as normas de GRI. Tal lei é emitida por um organismo oficial autorizado que é reconhecido internacionalmente, sendo esta a primeira lei a reconhecer a obrigação de aderir a um dos princípios básicos mais importantes da CSR. A diretiva 2014/95/EU¹, representa uma transformação eficaz de não considerar o CSR apenas como uma recomendação, mas sim como uma obrigatoriedade.

2.6. Relação entre Responsabilidade Social Empresarial e Performance Financeira

As indústrias estão a tornar-se progressivamente mais conscientes das questões ambientais e sociais relativas às suas operações e produções, uma vez que, a CSR continua a ser um tema fundamental para as empresas, melhorarem a sua reputação e a sua marca, aumentando as receitas através da redução dos custos, sendo estes, os principais objetivos estratégicos de qualquer organização (Rounaghi, 2019).

As expetativas sociais são as mais variadas, mas os temas recorrentes incluem o respeito pelos direitos humanos, a sustentabilidade ambiental, a eliminação de todas as formas de discriminação no local de trabalho, e a redução do efeito das atividades organizacionais sobre o ambiente. As preocupações com o desenvolvimento sustentável, o meio ambiente e a *corporate governance* também se infiltram nestas expetativas sociais (Wang & Sarkis, 2020). Os autores são unânimes na sua opinião sobre a importância e o papel da responsabilidade social das empresas na consecução do desenvolvimento sustentável (Abbas, 2020; Shirasu & Kawakita, 2021). Os autores defendem que o crescimento a longo prazo pode ser alcançado se as empresas se concentrarem não só nos seus acionistas, mas também nos interesses mais vastos dos seus intervenientes através da *corporate governance* e das atividades de CSR.

Ao investigarem o impacto da incerteza na política económica com a relação entre a CSR e o desempenho financeiro das empresas (Rjiba et al., 2020),, descobriram que

¹ GRI standards: [https:// www.globalreporting.org/standards/](https://www.globalreporting.org/standards/) (15 dezembro de 2021)

os investimentos de capital social através de atividades de CSR limitam o efeito negativo da incerteza na política económica acerca do desempenho financeiro.

Estudos sobre a relação entre CSR e o desempenho financeiro produziram resultados inconsistentes, incluindo efeitos negativos, positivos e insignificantes, enquanto a firme inovação tem exercido consistentemente uma influência positiva no desempenho financeiro (Leung & Sharma, 2021).

As empresas estão também a incorporar critérios de CSR, tais como adicionar o custo do carbono ou o custo da água nas projeções financeiras ao avaliar os méritos das decisões de alocação de capital. Sobre o valor do CSR, pode-se encontrar na literatura que o CSR é considerado importante pelas empresas e pelos participantes do mercado de capitais. No entanto, um debate continua em aberto relativo à relação entre o CSR e o desempenho das empresas (Flammer et al., 2019).

Rustam et al. (2020) estudaram a influência do "relatório de sustentabilidade ambiental das empresas" no consumismo verde. Nesse estudo utilizaram uma regressão múltipla para analisar os resultados, tendo analisado dados primários e secundários. Os resultados mostraram que as capacidades de desenvolvimento sustentável da empresa e a sua capacidade de resposta ao ambiente alteraram as práticas de consumo verde e tornaram-se o limite para alterar a razoabilidade e as escolhas ecológicas dos clientes. Além disso, os resultados mostraram que a consciência ambiental facilita muito a ligação entre a "divulgação ambiental" e a inclinação dos clientes para participar em ações de consumo ecologicamente responsáveis.

Desta forma, os investigadores têm confiado em fontes de terceiros, tais como o Morgan Stanley Capital International (MSCI) index, (índice que reúne empresas de alto padrão), Asset4, (base de dados de responsabilidade social), Dow Jones Sustainability (indicador de performance financeira) e Sustainalytics (avalia o cumprimento dos objetivos de desenvolvimento sustentável), para medir o desempenho de uma empresa em termos de CSR ou recorrer a uma certificação externa (Awaysheh et al., 2020).

Como tal, com a globalização, a responsabilidade social e sustentabilidade permitem a criação de um melhor relacionamento entre os desempenho financeiro e ambiental, através do desempenho da organização, fornecendo informações necessárias para a tomada de decisões, de forma a reduzir os custos e riscos comerciais e agregar valor (Rounaghi, 2019).

A importância das boas práticas de CSR focadas na sustentabilidade é cada vez mais relevante. A empresa adquire um compromisso com a sociedade e as partes interessadas com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento sustentável e o bem-estar social (Abad-Segura et al., 2019).

A este nível importa referir um estudo desenvolvido por Teodósio (2018) sobre a relação da responsabilidade social e a performance das empresas portuguesas. Nesse estudo o autor demonstrou que as empresas portuguesas, no geral, preocupam-se com a prática da responsabilidade social e procuram tirar benefício estratégico da mesma, seja na amplificação dos seus resultados, na obtenção de benefícios económicos ou na imagem da empresa. O autor também defende que é de realçar que estas empresas procuram incorporar a responsabilidade social nas suas estratégias de longo prazo até porque os dados obtidos nesta investigação demonstraram que os lucros estão diretamente relacionados com a responsabilidade social e cumulativamente com a fiabilidade e ética profissional (Teodósio, 2018).

2.7. Sustentabilidade e Contabilidade Verde

A economia e o ambiente estão interligados, uma vez que, não há decisão económica que não tenha efeito sobre o meio ambiente e não há mudança ambiental que não tenha impacto económico. Desta forma, procura-se conciliar a proteção ambiental com a atividade económica. A sustentabilidade requer um sistema de gestão ambiental integrado noutros sistemas de gestão (Rounaghi, 2019).

A proteção ambiental como as alterações climáticas, a reutilização de resíduos e a proteção do planeta devem ser a principal preocupação das organizações que procuram um desenvolvimento sustentável. A sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável são atualmente vistos como questões preocupantes pela sociedade, devido aos elevados níveis de poluição e às medidas tomadas, que muitas vezes não conseguem provar a sua eficácia. O desenvolvimento sustentável e responsável deve estar enraizado na cultura das empresas, e as suas políticas, ações e crenças devem seguir em conformidade com os valores da empresa (Artene et al., 2020). Assim, as empresas começaram a informar os seus investidores sobre os impactos financeiros e não financeiros em questões sociais e ambientais, a par do seu investimento em estratégias de responsabilidade social empresarial (García-Sánchez et al., 2020).

A sustentabilidade é caracterizada por vários aspetos e por isso não é simples criar uma única definição. O desenvolvimento sustentável assenta em três pilares que se sobrepõem e estão interligados, sendo estes ambientais, sociais e económicos (Hamoud et al., 2020).

A nível mundial, o desenvolvimento sustentável é uma preocupação a nível nacional. Numa era de crescimento económico, o esgotamento dos recursos não renováveis está a conduzir a uma escassez de combustíveis e energia, o que contribui para uma degradação do ambiente natural, aumentando as catástrofes naturais (Ye et al., 2020). Por conseguinte, a integração do desenvolvimento sustentável no crescimento económico, na proteção ambiental e na segurança social tornou-se uma necessidade premente para o mundo.

Desde a sua introdução nos anos 50, o CSR tem sido um foco de muitos académicos (Tibiletti et al., 2021). Como resultado, a questão de as empresas deverem ou não assumir responsabilidades sociais, foi também dividida em dois grupos, apoio e oposição. No entanto, com o progresso contínuo da sociedade, algumas empresas não assumem a responsabilidade social. As consequências indesejáveis levaram a unificar gradualmente as opiniões. Ou seja, enquanto entidade económica, as empresas precisam de extrair recursos que considerem críticos para a sociedade de modo a criar desenvolvimento (Estrada-Vidal et al., 2020). Uma vez que o desenvolvimento das empresas não pode ser separado do apoio dos recursos sociais, assumir uma responsabilidade social específica é inevitável. Como tal, o conceito de sustentabilidade diz respeito à criação e manutenção de condições que permitam que os seres humanos e a natureza coexistam em harmonia produtiva, cumprindo os requisitos sociais, económicos e outros, das gerações atuais e futuras. A sustentabilidade é um estado económico, em que as exigências colocadas sobre o ambiente por pessoas e empresas podem ser satisfeitas, sem que ocorra a redução da capacidade do ambiente em satisfazer as gerações futuras.

Desta forma, o desenvolvimento sustentável consiste na capacidade que os indivíduos e empresas têm de desenvolverem atividades, tendo em consideração as limitações ecológicas do planeta. Para isso, ambos devem considerar o uso consciente dos recursos naturais, sem destruir o ambiente e deixando os recursos para as gerações futuras (Carvalho & Pozzetti, 2019).

Muitos foram os progressos desde que em 1971 se abordou a contabilidade verde por Parker, os progressos deram-se com o objetivo de avaliar o desempenho social das finanças, das atividades financeiras e da divulgação da responsabilidade social (Gonzalez & Mendoza, 2021). O conceito de contabilidade verde envolve a avaliação dos custos ambientais e das perdas de recursos dentro de um país. Assim, para ajudar as empresas a compreender e gerir as compensações entre os objetivos ambientais e os objetivos económicos tradicionais, foi desenvolvida a contabilidade verde. Tornou-se necessário que as empresas desenvolvessem métodos para promover incentivos verdes, tanto para o presente como para o futuro, através da contabilidade verde. A contabilidade verde promove um futuro sustentável para as empresas. Os valores, políticas, ações e crenças da empresa devem ser todos consistentes com o seu compromisso para com o desenvolvimento sustentável e responsável. Neste contexto, as empresas começaram a comunicar os impactos financeiros e não financeiros que têm sobre questões sociais e ambientais, bem como a investir em estratégias de razoabilidade social empresarial (CSR).

Como resultado do incidente de poluição ambiental, as empresas devem prestar mais atenção ao seu desenvolvimento sustentável. Desde que os governos de vários países têm adotado leis e regulamentos ambientais, e o público tem se mostrado preocupado cada vez mais com o ambiente, as normas para a sua qualidade de vida têm também sido continuamente melhoradas, e para as empresas altamente poluidoras, estão atualmente a ser propostas normas e regras mais exigentes (Dhar et al., 2022).

O conceito de contabilidade verde consiste em incluir os custos ambientais nos resultados financeiros de uma empresa. Para além de mostrar o desenvolvimento da empresa em termos de benefícios económicos, reflete também os custos ambientais que a empresa deve pagar a fim de obter benefícios económicos. Ambos são divulgados no relatório de responsabilidade social da empresa. As informações devem ser total e verdadeiramente divulgadas. Com base no conceito das declarações contabilísticas verdes das empresas, é possível obter informações mais precisas, reduzindo a assimetria de informação entre a empresa e as partes interessadas externas. O desenvolvimento sustentável das empresas altamente poluentes é significativamente afetado por decisões de investimento e financiamento mais valiosas (Dhar et al., 2022).

A contabilidade verde envolve a avaliação do quanto um país gasta com os seus recursos, ao mesmo tempo que avalia também os seus custos ambientais. O objetivo da contabilidade verde é ajudar as empresas a gerir os compromissos entre objetivos ambientais e objetivos económicos tradicionais. As empresas devem tomar medidas para promover incentivos ecológicos, através da contabilidade verde, tanto para o presente como para o futuro. Utilizando a contabilidade verde, as empresas podem promover um futuro sustentável através do estudo e do crescimento da contabilidade verde (Chowdhury et al., 2022).

A forma de seleção da contabilidade ambiental por parte das empresas reflete os objetivos e as razões para a sua utilização. Em cada empresa o apoio da gestão de topo é essencial para o sucesso da contabilidade ambiental, pois pode criar uma nova visão dos custos ambientais, do desempenho e das decisões da organização a esse respeito. A contabilidade ambiental pode ser, de igual forma, aplicada a grandes e pequenas empresas de diversas indústrias, como por exemplo, no setor da produção (empresas fabricantes) ou dos serviços. A contabilidade ambiental pode ser aplicada em grande e pequena escala de uma forma sistemática ou com fundamento nas necessidades, a forma de seleção da contabilidade ambiental pelas empresas reflete os objetivos e as razões para a sua utilização. O apoio da gestão de topo da organização é fundamental para o sucesso da contabilidade ambiental, uma vez que, permite a criação de uma nova visão dos custos ambientais, do desempenho e das decisões da empresa a esse respeito. Como tal, a contabilidade ambiental pode ser aplicada a grandes e pequenas empresas de diversas indústrias, sendo necessário identificar e quantificar o impacto ambiental das empresas, evitando erros que prejudiquem as gerações futuras (Rounaghi, 2019).

As contas nacionais já incluem a identificação dos custos ambientais de aquisição de bens e serviços na economia, dada a preponderância, o seu custo pode significar um peso para o produto interno bruto (PIB). Assim, quando os responsáveis pela legislação tentam compensar as perdas ecológicas, estes têm de recorrer a unidades não convencionais, tais como um metro cúbico de humidade, um quilo de azoto ou o número de ecossistemas selvagens. Estas unidades de medida são irrelevantes porque são uma combinação de múltiplos bens e serviços e a irreabilidade destas medições é compreensível e problemática. Em geral, elas devem ser medidas e calculadas para o cálculo do PIB e dos orçamentos nacionais. Mas deve ser considerado que quando

estas unidades de medida combinadas são ajustadas para se adaptarem às unidades empresariais, não há garantia de que estes serviços e produtos ecológicos são mantidos (Rounaghi, 2019).

As Nações Unidas emitiram pela primeira vez um manual sobre um sistema integrado de contabilidade ambiental e económica (SEEA - *System of Integrated Environmental and Economic Accounting*), em 1993. O SEEA introduz os bens ambientais e económicos da natureza e o custo ambiental da sua degradação e esgotamento no Sistema de Contas Nacionais (SNA). Surge então o termo contabilidade verde, com o objetivo de avaliar a contribuição comercial e o esgotamento de uma floresta, sendo apenas uma variação a curto prazo da abordagem tradicional ao produto nacional líquido, capaz de fornecer menos informação.

Para equilibrar os processos produtivos da empresa com a responsabilidade social e sustentabilidade, a empresa precisa de aplicar aquilo que se chama contabilidade verde. Desta forma, surge um novo sistema de contabilidade sustentável intitulado como contabilidade verde, englobando a contabilidade ambiental e os recursos naturais que incorporam os bens ambientais e a sua fonte. A contabilidade verde desempenha um papel importante na melhoria do desempenho ambiental das empresas (Ulupui et al., 2020).

A contabilidade verde é uma vasta área da ciência da contabilidade, que diz respeito à identificação, priorização, quantificação e incorporação dos custos ambientais nas decisões de negócios (Ulupui et al., 2020).

A abordagem da contabilidade verde fornece relatórios para uso interno, intitulados de contabilidade de gestão ambiental, que fornecem ajuda na gestão das empresas e do seu capital (Rounaghi, 2019).

Assim, a contabilidade verde permite a criação de relatórios que a nível interno facilitam a gestão da decisão de preços, controlo de custos fixos e orçamentação de capital, e a nível externo potenciam a divulgação de informação ambiental que favorece a comunidade (Rounaghi, 2019).

Desta forma, a contabilidade verde fornece dados de contabilidade financeira e contabilidade de custos para melhorar a eficiência do material, reduzir o impacto e o risco ambiental, bem como reduzir o custo da proteção ambiental. Desta forma, procura-

se que a empresa utilize os seus recursos de forma mais eficiente e eficaz para alcançar a sustentabilidade da empresa (Ulupui et al., 2020).

Este tipo de contabilidade tem como objetivo criar uma melhor relação entre os desempenhos financeiros e ambientais, incluindo uma política ambiental na cultura e desempenho da organização, fornecendo informação necessária aos gestores para a redução de custos e riscos comerciais, acrescentando assim valor e criando poupanças económicas que constituem parte do negócio para o desenvolvimento sustentável.

O valor mais elevado acrescentado relaciona-se com vantagens que estão relacionadas com as responsabilidades sociais e ambientais da empresa, nomeadamente, vantagens como o valor da marca e a sua popularidade, a capacidade de atrair e manter as melhores pessoas, maior eficiência da mão de obra, etc. Na contabilidade ambiental é incluída também a produção, análise e utilização de informação relacionada com questões financeiras no domínio do ambiente, no que diz respeito ao desempenho económico e ambiental de uma empresa. Poderiam ser identificados instrumentos de contabilidade ambiental especificamente para a contabilidade industrial (a qual inclui tanto os impactos ambientais como os impactos sociais) e podem ajudar os gestores financeiros a responder ao volume crescente de desenvolvimento de legislação e de ações voluntárias (Rounaghi, 2019).

A implementação da contabilidade verde pode fornecer informações sobre a extensão das medidas que foram tomadas por uma empresa que podem trazer combinações positivas ou negativas, e melhorar a qualidade de vida humana e do meio ambiente (Ulupui et al., 2020).

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Em qualquer trabalho de cariz científico o investigador tem um conjunto de opções metodológicas, pelas quais deverá optar, tendo em consideração os objetivos da própria investigação.

O plano de investigação desenvolvido teve por base uma metodologia quantitativa. De acordo com Soares e Lima (2020), a investigação quantitativa caracteriza-se pela utilização da quantificação, tanto na forma de recolher informações assim como na análise e tratamento dos dados, mediante o uso de técnicas estáticas, independentemente do nível de complexidade.

Ainda de acordo com Soares e Lima (2020) um dos primeiros passos que o investigador deve fazer é no sentido de identificar as dimensões e indicadores de análise que possibilitem explicar o fenómeno que se propôs a estudar.

Neste âmbito, na presente investigação foram identificadas 3 dimensões de análise: responsabilidade social; sustentabilidade ambiental e desempenho económico-financeiro.

A dimensão de responsabilidade social compreende as questões da relação da empresa com a sociedade envolvente e o seu capital humano. Segundo Díaz-Fernández et al. (2015), os indicadores sociais têm como objetivo contribuir para uma sociedade mais justa ao incorporar as preocupações sociais na atividade da empresa. Neste seguimento, como indicadores de análise definiu-se os seguintes: grau de transparência das empresas; compromissos éticos; práticas laborais e direitos humanos.

Em relação à dimensão da sustentabilidade ambiental, a mesma visa analisar informações relacionadas com a preservação de um ambiente saudável que não coloque em causa as gerações futuras. Como tal, a dimensão sustentabilidade ambiental diz respeito aos impactos das empresas sobre os sistemas naturais vivos ou não vivos (Alliances–GRI, 2002) e a forma como estas tendem ou não a serem socialmente responsáveis (Maynard et al., 2020). Por conseguinte, estabeleceu-se os seguintes indicadores de análise: iniciativas verdes; recuperação de resíduos; degradação ambiental.

No que concerne à dimensão do desempenho económico-financeiro importa ressaltar que em qualquer empresa, independentemente da sua atividade económica, a obtenção de lucro consiste no seu principal objetivo. Por isso, esta dimensão de análise incide, fundamentalmente, na performance económica da empresa, e para isso, definiu-se os seguintes indicadores analíticos: rentabilidade de vendas; rácio da rentabilidade dos ativos (ROA); rácio de rentabilidade dos capitais próprios (ROE); endividamento e EBITDA (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*).

O valor e a posição de uma empresa no mercado não se restringem unicamente à vertente económica. Atualmente, as empresas também devem ser lucrativas na vertente social e ambiental, daí a importância de se fazer uma análise tridimensional, como refletida no quadro 1:

Quadro 1 - Dimensões e Indicadores de análises

Dimensões	Indicadores de análises
Responsabilidade Social	• Transparência; • Compromissos éticos; • Práticas laborais; • Direitos Humanos.
Sustentabilidade Ambiental	• Iniciativas verdes; • Recuperação de resíduos; • Degradação ambiental.
Desempenho económico-Financeiro	• Rentabilidade de vendas; • Rácio da rentabilidade de ativos (ROA); • Rácio de rentabilidade de capitais próprios (ROE); • Endividamento. • EBITDA

Fonte: Elaboração própria

A metodologia quantitativa requer uma dedicação e preparo por parte dos investigadores. De acordo com Barbetta (2012) tanto a recolha de dados como a análise dos mesmos devem ser, criteriosamente, efetuadas para que os resultados sejam confiáveis. Nas pesquisas quantitativas que tenham por base a análise de diferentes documentos e/ou relatórios existem diversas técnicas estatísticas de análise.

Tendo em consideração os objetivos da presente investigação optou-se pelo uso de técnicas de estatística descritiva. Segundo Larson e Farber (2010) a estatística descritiva pode ser considerada uma maneira simples de se representar a organização e a representação de dados de uma análise, mas é extremamente eficaz na análise de fontes documentais. Aliás, de acordo com Fávero e Belfiore (2017) através da estatística descritiva é possível sintetizar um conjunto de valores da mesma natureza mediante a utilização de tabelas, gráficos e valores resumidos, como forma de representação. Todavia, o emprego desta técnica apresenta uma desvantagem que diz respeito à generalização dos resultados obtidos à população.

Em termos de amostragem, optou-se por recolha de dados secundários baseada nos seguintes critérios: empresas cotadas na Euronext Lisboa, pertencentes ao PSI20, em 2021, e as empresas com relatórios disponíveis para acesso livre. Inicialmente, a amostra tinha ficado restrita às atuais dezasseis empresas cotadas na bolsa de valores de Lisboa. Todavia, tendo em consideração que das dezasseis empresas três serem subsidiárias, nomeadamente a Navigator da Semapa, a GreenVolt da ALTRI e a EDP Renováveis da EDP, e, como tal, parte das práticas implementadas foram realizadas pelas empresas mãe. Deste modo, decidiu-se limitar o estudo a doze empresas elencadas sendo elas: ALTRI; BCP; Corticeira Amorim; CTT; EDP; Galp Energia; Jerónimo Martins; Mota Engil; NOS; REN; SEMAPA; SONAE. Por falta de dados e relatórios foi excluída a IBERSOL.

Após a seleção dos métodos de estatística a aplicar e a definição da amostra, procedeu-se à recolha de informação dos relatórios que são objeto de análise, designadamente, o Relatório de Sustentabilidade e o Relatório de contas. A análise de fontes de dados secundários, os quais são definidos por Flick (2012) como os dados recolhidos através dos relatórios publicados online pelas empresas em questão tentou-se responder as questões colocadas no quadro 2 através da parametrização dos dados recolhidos nos relatórios anteriormente identificados.

Quadro 2 - Quadro analítico das Dimensões "Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental"

Responsabilidade social
1. As empresas têm na base da sua estratégia princípios de transparência?
2. Em todo o ciclo produtivo respeitam os direitos humanos?
3. As empresas divulgam publicamente os seus compromissos éticos?
4. As empresas incentivam os seus fornecedores a serem responsáveis socialmente?
5. As empresas adotam medidas de promoção de igualdade e não discriminação em relação aos seus colaboradores?
6. As empresas integram os seus colaboradores nos processos de planeamento, programação e orçamentação?
7. Existe uma preocupação com a sua reputação no mercado?
Sustentabilidade ambiental
1. As empresas procuram conciliar a proteção ambiental com a economia?
2. As empresas preocupam-se com a degradação ambiental?
3. Praticam a sustentabilidade ambiental?
4. Adotam iniciativas verdes?
5. Implementam estratégias para a recuperação de resíduos?
6. Existem ações de formação que sensibilizem os seus colaboradores e fornecedores para as questões ambientais?

7. Disponibilizam informação ambiental relativamente aos produtos?
--

8. Enquadram nos relatórios o <i>Triple Bottom Line</i> ?

Fonte: Elaboração própria

Foi realizada análise descritiva e inferencial. Ao nível descritivo e dada a natureza quantitativa das variáveis em estudo foram utilizadas a média e a mediana como medidas de tendência central e o desvio padrão, como medida de dispersão. Ao nível inferencial, foram efetuadas análises correlacionais através do coeficiente de Pearson. A normalidade de distribuição das variáveis foi validada através do teste de Kolmogorov-Smirnov. A intensidade das correlações foi classificada segundo Bryman e Cramer (2003), onde valores $< 0,20$ indicaram correlações de muito baixa intensidade, $0,20$ e $< 0,40$ baixa intensidade, $\geq 0,40$ e $< 0,70$ moderada intensidade, $\geq 0,70$ e $< 0,90$ alta intensidade e $\geq 0,90$ muito alta intensidade, um p valor inferior a $0,05$ foi considerado estatisticamente significativo.

Ao nível inferencial, foram efetuadas análises correlacionais através do coeficiente de Pearson e testes de hipótese através do Teste T para amostras independentes. A intensidade das correlações foi classificada segundo Bryman e Cramer (2003), onde valores $< 0,20$ indicaram correlações de muito baixa intensidade, $0,20$ e $< 0,40$ baixa intensidade, $\geq 0,40$ e $< 0,70$ moderada intensidade, $\geq 0,70$ e $< 0,90$ alta intensidade e $\geq 0,90$ muito alta intensidade.

Para a utilização dos identificados testes paramétricos, foram assegurados os respetivos pressupostos, nomeadamente a validação da normalidade de distribuição das variáveis dependentes por si e por grupos em comparação, através do teste de Kolmogorov-Smirnov e da homogeneidade de variâncias através do teste de Levene.

Foi ainda realizada uma análise hierarquia e análise Kmeans de *Clusters*. Para a comparação de médias entre *clusters*, foi utilizado o teste de One-Way Anova e de comparações múltiplas de Scheffé (no caso de homogeneidade de variâncias) e de Games-Howell (no caso de não homogeneidade de variâncias). Um p valor inferior a $0,05$ foi considerado estatisticamente significativo.

Com este propósito procurou-se analisar as questões relacionadas com o ambiente, responsabilidade social e o *TBL*.

No caso da dimensão económico-financeiro optou-se pelo estudo dos balanços financeiros das empresas, e demonstração de resultados publicados nos relatórios e outros documentos disponibilizados pelas mesmas. A presente análise teve como objetivo a obtenção de uma visão sobre os retornos do capital que foram investidos; averiguar a eficácia e a capacidade da remuneração investida pelos acionistas; analisar a relação entre os resultados líquidos e as vendas; avaliar as mudanças da estrutura de financiamento usada pela empresa; a dependência face a empréstimos de terceiros; compreender a rentabilidade do negócio e determinar a produtividade e eficiência do mesmo.

Importa ainda ressaltar que para a análise dos dados recolhidos foi realizada no software estatístico IBM SPSS Statistics 28.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para efetuar a análise dos dados referentes nos relatórios de contas e de sustentabilidade, foram considerados três grupos de variáveis, sociais, ambientais e económicas. Desta forma as variáveis são definidas segundo as normas GRI Standards de 2016.

Segundo a GRI 101: Fundamentos (2016), constituem-se como normas relacionadas com tópicos económicos as GRI da série 200, nomeadamente o desempenho económico, a presença no mercado, os impactos económicos indiretos, as práticas de compra, o combate à corrupção, a concorrência desleal e os “tributos” (impostos). Constituem-se como normas relacionadas com tópicos ambientais as GRI da série 300, como materiais, energia, água e efluentes, biodiversidade, emissões, resíduos, conformidade ambiental e avaliação ambiental de fornecedores (GRI, 2016).

Mediante a GRI 101: Fundamentos (2016), constituem-se como normas relacionadas com tópicos sociais as GRI da série 400 como emprego, relações de trabalho, saúde e segurança do trabalho, “capacitação” (formação) e educação, diversidade e igualdade de oportunidades, não discriminação, liberdade sindical e negociação coletiva, trabalho infantil, trabalho forçado, práticas de segurança, direitos de povos indígenas, avaliação de direitos humanos, comunidades locais, avaliação social de fornecedores, políticas públicas, saúde e segurança do consumidor, marketing e rotulagem, privacidade do cliente e conformidade socioeconómica (GRI, 2016).

Em acréscimo a estas variáveis, por forma a ser possível a comparação com os dados financeiros das empresas, considerou-se ainda os seguintes indicadores contabilísticos: o Rácio de Rentabilidade dos Ativos (ROA), o Rácio de Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE) o Rácio da Rentabilidade das vendas e o Rácio de Endividamento (Fernandes et al., 2016).

O ROA permite obter uma visão sobre os retornos do capital investido, sendo que:

$$\text{ROA} = \text{Resultados líquidos} / \text{Ativo}$$

O ROE reflete a capacidade de remuneração investida pelos acionistas, sendo que:

$$\text{ROE} = \text{Resultados líquidos} / \text{Capital}$$

O rácio da rentabilidade das vendas permite comparar o lucro líquido com o volume de negócio, sendo que:

$$\text{Rentabilidade das vendas} = \text{Resultados líquidos} / \text{Vendas}$$

O rácio de endividamento permite avaliar as alterações da estrutura de financiamento utilizada, assim com a sua dependência face a empréstimos de terceiros, sendo que:

$$\text{Rácio de endividamento} = \text{Passivo} / \text{Ativo}$$

Como já referido anteriormente os dados utilizados são referentes aos relatórios públicos das doze empresas estudadas.

Na Tabela 1 estão identificadas as 12 empresas, quais os relatórios utilizados, e o principal setor de atividade ou atividade principal de cada empresa.

Tabela 1 - Caracterização da Amostra e Fonte dos Dados

Empresa do PSI	Relatório utilizado	Setor de Atividade ou Atividade Principal
ALTRI	Relatório de Contas Relatório de Sustentabilidade	Papel e Energia
BCP	Relatório de Contas Relatório de Sustentabilidade	Crédito
Corticeira Amorim	Relatório de Contas Relatório de Sustentabilidade	Transformadora de Cortiça
CTT	Relatório Integrado	Transporte Industrial
EDP	Relatório de Contas Relatório de Sustentabilidade	Energia
Galp Energia	Relatório Integrado	Energia
Jerónimo Martins	Relatório Integrado	Retalho
Mota Engil	Relatório de Contas Relatório de Sustentabilidade	Construção Civil
NOS	Relatório Integrado	Telecomunicações
REN	Relatório Integrado	Energia
SEMAPA	Relatório de Contas Relatório de Sustentabilidade	Silvicultura e Papel
SONAE	Relatório Integrado	Retalho

Fonte: Elaboração própria

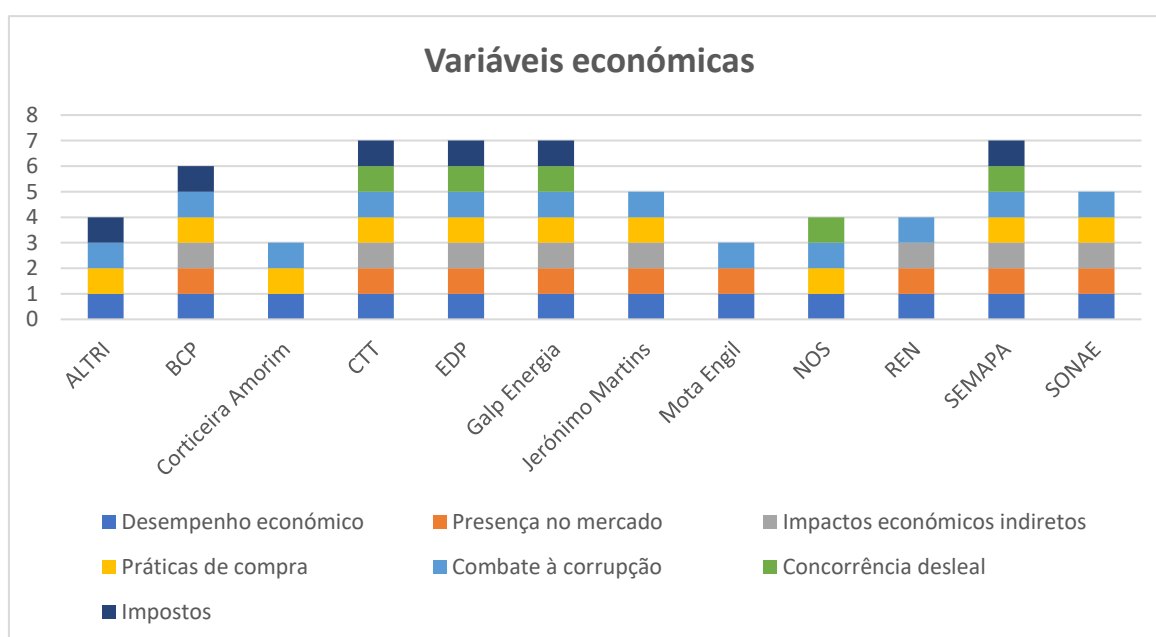
Inicialmente, partiu-se da análise dos relatórios emitidos por estas empresas e como base para o presente trabalho, a divulgação dos indicadores de desempenho GRI ambiental e social. Assim analisando essas fontes primárias (relatórios) teve-se como

objetivo verificar quantos e quais os indicadores que as empresas, que constituem a amostra, procuram verificar, implementar e divulgar. A partir daqui relacionou-se a influência que os mesmos têm ou podem ter no desempenho económico de cada empresa.

4.1. Variáveis económicas

No que refere às variáveis económicas pode-se analisar que segundo a GRI (2016) as empresas devem fazer divulgação dos seguintes aspetos, presença no mercado, desempenho económico, práticas de compra e impactos económicos indiretos, combate à corrupção, concorrência desleal e impostos.

Gráfico 1 - Divulgação das Variáveis económicas segundo a GRI Standards



Fonte: Elaboração própria com base nos relatórios das empresas.

Observa-se no Gráfico 1 através de uma análise individual pode-se afirmar que a divulgação das variáveis económicas GRI, ainda não estão a ser divulgadas na sua totalidade por parte das empresas participantes do PSI20. Assim conseguiu-se identificar que cinco empresas divulgam a totalidade das variáveis, sendo elas os CTT, a EDP, a Galp Energia e a SEMAPA, assim como as duas empresas que somente

divulgam três das sete variáveis, sendo elas a Corticeira Amorim e a Mota Engil. Conseguiu-se ainda verificar que, nas empresas em estudo, apenas o desempenho económico e o combate à corrupção são divulgados e trabalhados pela totalidade da amostra, o que demonstra uma importância acrescida destes parâmetros relativamente aos restantes.

No caso dos CTT, não só foram divulgadas as variáveis compiladas em relatórios próprios, como possuem informação descritiva em cada um deles, indicando os objetivos de desenvolvimento sustentável a que dão resposta. A título de exemplo, os CTT, na variável concorrência desleal, referem o número total de ações judiciais, os valores monetários gastos com essa situação e as práticas implementadas para fazer face a este ponto como, por exemplo, o código de conduta interno, códigos legais assumidos pela empresa e as auditorias a que estão sujeitos.

Já a EDP além da divulgação dos dados correspondentes a 2021, em algumas das variáveis faz referência aos dados de anos anteriores, nomeadamente até 2018 para efeitos de verificação da evolução dos dados, assim como a relação entre algumas destas variáveis com as variáveis sociais e ambientais. Pode-se ainda ter acesso a informação descritiva em algumas das variáveis, como é o caso da variável combate à corrupção.

A Galp Energia, por sua vez não só divulga informação no relatório sobre as várias variáveis como coloca ainda ligações externas ao relatório, todas ligadas à empresa e com informação tratada pela mesma como forma de aprofundar a informação relatada nos relatórios anuais.

No caso da SEMAPA, e à semelhança da EDP, a informação está detalhada por anos e faz constante referência a documentos oficiais da empresa e outros elementos externos como forma de transmitir o mais detalhadamente possível a informação referente a cada um dos indicadores. Para uma maior transparência, em alguns dos indicadores, a SEMAPA faz a diferenciação entre empresas subsidiárias.

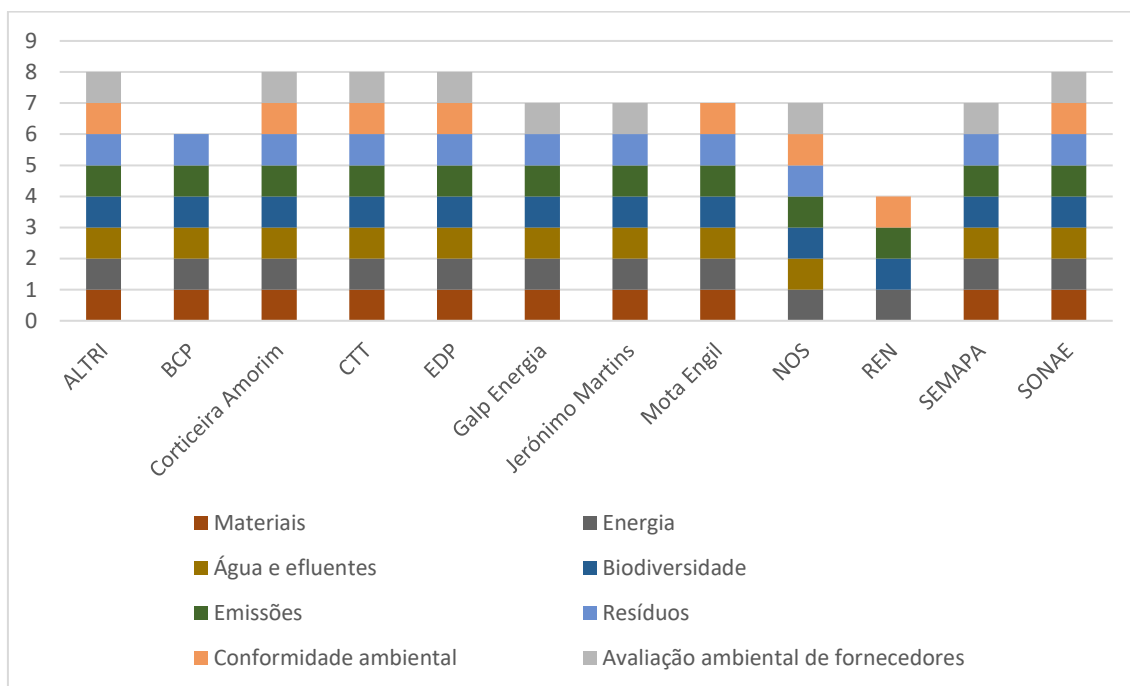
No caso das empresas com menos variáveis divulgadas, o desempenho económico é a informação mais extensa descrita nos relatórios, quando comparada com o combate à corrupção. A Corticeira Amorim, por exemplo, faz referência a anos transatos, enquanto a Mota Engil detalha a informação por continente.

Da análise efetuada das variáveis económicas segundo a GRI standards, pode-se afirmar que independentemente do número de variáveis divulgadas nos relatórios, na generalidade, as empresas tentam demonstrar transparência para com os seus *stakeholders* e com o público em geral, divulgando pormenorizadamente a informação referente a cada um dos indicadores das variáveis apresentadas. No entanto, também é verdade que somente quatro das empresas transmitem informação detalhada da totalidade das variáveis enunciadas. Mais à frente neste trabalho será verificada a correlação entre estas evidências e os valores financeiros apresentados pelas empresas.

4.2. Sustentabilidade ambiental

Nas empresas em estudo, o desempenho ambiental é aquele que apresenta uma maior taxa de divulgação. Á partida, pode-se pressupor que existe uma clara preocupação das empresas em estudo, em dar a conhecer aos seus *stakeholders* e público em geral o cuidado que têm neste âmbito/parâmetro. Sendo que, somente a REN se destaca pela negativa dado que apenas disponibiliza informação relativa a 50% das variáveis em estudo. Esta variável indica os impactos que as empresas causam ao ecossistema, englobando assim nesta divulgação os seguintes aspetos: efluentes, materiais, biodiversidade, emissões, conformidade, avaliação ambiental dos fornecedores e resíduos. Fazendo uma análise ao Gráfico 2, somente as variáveis energia, biodiversidade e emissões são referidas por todas as empresas nos seus relatórios.

Gráfico 2 - Divulgação das oito variáveis ambientais segundo GRI Standards



Fonte: Elaboração própria com base nos relatórios das empresas.

Sendo as questões ambientais uma preocupação de fundo da sociedade em geral, é normal, a tentativa das várias empresas dar resposta ao maior número possível de variáveis de modo a atrair mais investimento e ir ao encontro das expectativas dos seus *stakeholders*.

No entanto, uma questão possível é, se os dados referidos neste gráfico, também se traduzem em práticas verdes implementadas pelas empresas, ou se limitam à difusão de informação facilmente relacionada com os indicadores de cada variável.

Desta forma e referindo-se às empresas que divulgam a totalidade das variáveis ficam aqui expressas as várias práticas existentes e a sua implementação.

No caso da ALTRI, que trabalha diretamente com áreas florestais e exploração das mesmas, existe um capítulo referente à gestão florestal e proteção da biodiversidade. Aqui, pode-se encontrar atividades de proteção da fauna e flora em áreas de exploração pertencentes à empresa, como ainda, o restauro de *habitats* e o potenciar de utilização para a diversificação da fauna e reintegração de espécies ameaçadas, além disso, potencia a divulgação perante as comunidades locais onde se inserem. Além das

atividades desenvolvidas no ano a que se refere o relatório, a ALTRI propõe-se ainda a atingir novos patamares de execução dos indicadores e novos projetos para a conservação e restauro de ecossistemas.

No âmbito das emissões, a ALTRI disponibiliza informação num capítulo próprio, onde refere as práticas verdes executadas nas suas subsidiárias e ainda as práticas a serem desenvolvidas no futuro, como resposta a uma série de riscos no âmbito das alterações climáticas, como por exemplo o projeto “*Caima Go Green*” com um investimento de €40 milhões de euros para tornar as operações desta empresa neutras em carbono, mostrando assim, não só os projetos a implementar, como também os valores monetários a investir nesta área.

Relativamente à variável avaliação ambiental de fornecedores, a ALTRI incentiva os seus fornecedores a registarem-se no portal de qualificação de serviços externos, o que lhes permite ter um maior conhecimento sobre as política e práticas de gestão dos mesmos. No entanto, as percentagens de fornecedores verificados, apresentadas nesse mesmo relatório é diminuta, sendo que a percentagem mais alta é de 39% e baseia-se na ISO 9001 Sistema de Gestão de Qualidade.

Nas restantes variáveis, além de dados numéricos que permitem quantificar gastos e materiais produzidos ou consumidos, possui também em cada uma das variáveis uma descrição das boas práticas para a reutilização de resíduos e água ou iniciativas para melhorar a eficiência energética.

A Corticeira Amorim, na generalidade, trata os seus dados de forma evolutiva, apresentando dados relativos a 2019, 2020 e 2021 e estabelece novos objetivos a atingir até 2030, o que demonstra não só transparência, como transmite ambição aos seus *stakeholders*. No âmbito das variáveis ambientais, o relatório de sustentabilidade, além dos dados numéricos referentes a cada variável, possui ainda capítulos especificamente elaborados para aprofundar cada uma das variáveis.

No caso da energia, além dos dados comparativos e das metas a atingir, a empresa refere-se às práticas existentes para uma melhor eficiência energética e ainda a novos projetos, como por exemplo, um projeto de energia fotovoltaico em que pretendem produzir para autoconsumo até 20% da energia elétrica consumida pelo grupo.

Para a diminuição de emissões poluentes, a Corticeira Amorim, além do projeto referido anteriormente, possui ainda projetos que visam otimizar o rendimento de biomassa produzida no decorrer das suas atividades.

À semelhança da ALTRI, a Corticeira Amorim, trabalha com gestão florestal. Nesta temática, a empresa refere que todo o seu “montado” não está localizado em áreas protegidas, mas que necessita de uma gestão responsável e que a mesma aumenta os lucros da empresa por hectare. Para tal, implementa o Projeto de Intervenção Florestal com o objetivo de preservar e promover o desenvolvimento sustentável da floresta do sobro.

Nas remanescentes variáveis, o foco da empresa mantém-se em apresentar dados numéricos e manutenção de boas práticas e projetos correntes, por forma a melhorar as suas estatísticas.

Os CTT possuem no seu relatório integrado, um capítulo orientado para as suas políticas e sistemas de gestão ambiental. Neste, além de dados numéricos referentes às variáveis ambientais, estão ainda elencados os principais riscos estratégicos a nível ambiental, onde é saliente a perceção negativa da imagem dos CTT por parte dos clientes, investidores e restantes *stakeholders*. Sendo que, para combater e prevenir estes riscos, a empresa implementa iniciativas de gestão ambiental, energética e carbónica de forma ativa. No entanto ao longo do relatório são escassos os exemplos dessas iniciativas, evidenciando-se mais uma tentativa de justificação dos dados numéricos a que se referem as variáveis ambientais, do que propriamente o seu combate. A título de exemplo, o total de veículos em exploração por parte dos CTT em 2021 era de 3840 unidades, destes somente 346 são menos poluentes, sendo que a empresa refere serem veículos elétricos. Destes 346 veículos, 45% são bicicletas elétricas.

Na área dos resíduos, a empresa CTT tem práticas e projetos implementados de modo a diminuir a quantidade destes. Nomeadamente através de processos de logística inversa junto de clientes e parceiros comerciais e projetos no domínio da economia circular direcionados a clientes. Desenvolveram ainda uma nova embalagem reutilizável com resistência prevista até cinquenta utilizações.

No âmbito da biodiversidade, os CTT lançaram, pelo oitavo ano consecutivo, a iniciativa “Uma Árvore pela Floresta” com o objetivo de reflorestar com espécies autóctones algumas zonas do país.

Ainda decorrente das variáveis ambientais, os CTT promovem o seu produto “Correio Verde” como forma de proteção ambiental, considerado uma oferta 100% ecológica, mas que teve em 2021 uma queda de 3% face ao ano anterior. Ainda assim, perfaz um total de 7.9M de objetos vendidos.

Relativamente aos fornecedores, os CTT utilizaram critérios ambientais em 94.7% dos contratos celebrados com novos fornecedores em 2021. Sendo que não são identificados os respetivos critérios.

A EDP sendo uma empresa na área da energia, tem a sua divulgação das variáveis ambientais centralizada nas energias renováveis. Nomeadamente através da descrição de vários projetos de produção de energia renovável, como a eólica e a solar. A título de exemplo, o projeto do parque solar flutuante no Alqueva em que, além da capacidade de produção de energia por outro meio que não a água, a EDP procura demonstrar que essa mesma energia pode ser utilizada no funcionamento normal da central hídrica do Alqueva. De realçar ainda o foco dado na satisfação dos clientes e na sua procura por produtos na esfera da proteção ambiental como é o caso da iniciativa Planeta ZERO, que, segundo a empresa, teve já a participação de mais de 500 mil clientes. Nos dados numéricos, a EDP faz a divulgação conjunta desde 2018 até 2021 mostrando assim a evolução em cada um dos critérios apresentados.

O caso da SONAE que tem estes aspetos divulgados no relatório integrado, possui a informação organizada por dados numéricos, referentes ao ano de 2021 e à divisão das suas subsidiárias em grupos conforme a variável apresentada. Apenas em algumas das variáveis faz alusão à forma como tenta fazer face ao desperdício ou à melhoria das práticas existentes.

Na variável materiais, que promove iniciativas com os seus fornecedores por forma a selecionar os materiais com uma menor pegada ecológica, no entanto não refere quais.

Na área da energia a redução do consumo é dada como algo em constante melhoria pelo investimento persistente em melhores equipamentos e otimização dos processos.

No caso da água e efluentes, a SONAE refere alguns exemplos de projetos para reduzir o consumo de água, dado que trata esta variável como um produto de consumo.

Na biodiversidade a SONAE ainda que esclareça que não possui instalações em áreas classificadas como zonas de habitats ricos em biodiversidade, faz referência ao seu empenho na melhoria da biodiversidade em Portugal, com a sua participação em vários projetos, com vista, por exemplo, à reflorestação de determinadas áreas (Projeto Floresta SONAE) ou ainda à proteção de aves em perigo de extinção (Projeto Águia-caçadeira).

Quanto às emissões e resíduos a SONAE divulga vários projetos implementados nas suas subsidiárias, com o objetivo de combater a redução de ambos os parâmetros.

Como esperado, da análise desenvolvida sobre estas variáveis, pode-se afirmar que as empresas tentam difundir o máximo de informação detalhada sobre as variáveis ambientais, no entanto, nem todas referem exatamente quais os projetos implementados nesta área. Na análise dos relatórios, consegue-se identificar várias empresas que assumem os seus compromissos com o ambiente estabelecendo metas e projetos em execução ou para executar futuramente. Mas, também se identifica empresas que afirmam somente a procura de boas práticas e projetos de redução de resíduos e outros, mas não os identificam.

Estas empresas, acabam assim, por não conseguir demonstrar aos seus clientes e *stakeholders* o que efetivamente fazem em prol do ambiente, sendo que a busca de transparência acaba por não ser efetivamente atingida ao contrário de empresas como a SONAE ou a EDP.

Verificar-se-á *à posteriori*, neste mesmo trabalho se este empenho e transparência se traduzem em ganhos financeiros.

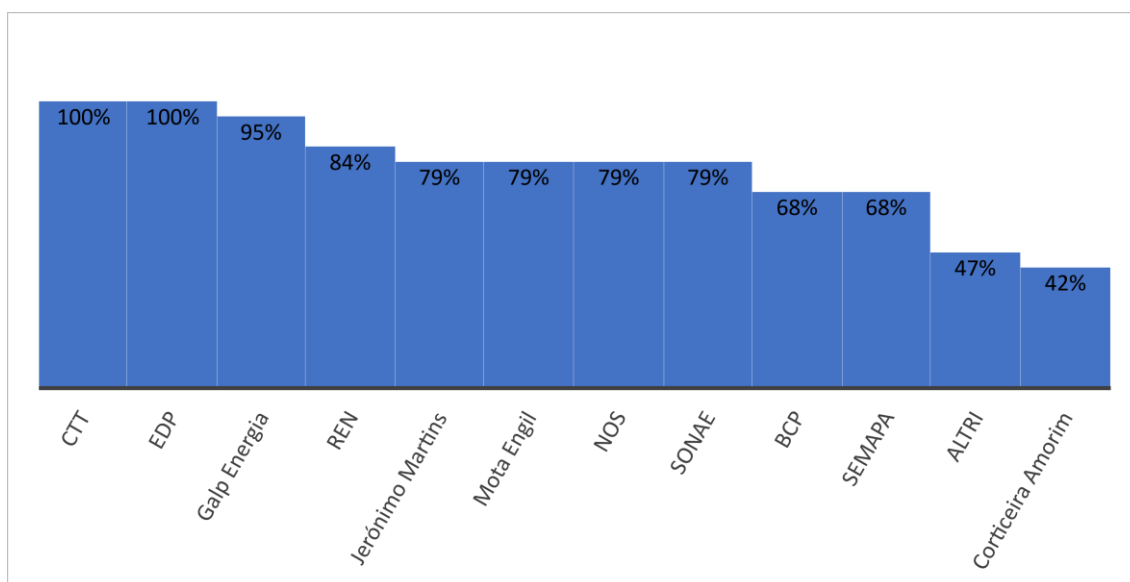
4.3. Dimensão da Responsabilidade Social

A questão da responsabilidade social empresarial é tema recente, polémico e dinâmico envolvendo desde a geração de lucros pelos empresários com visão bastante simplificada, até à implementação de ações sociais no plano de negócio das organizações em contexto abrangente e complexo. Assim, considera-se que a CSR é um elemento estruturado de um desafio ainda maior que a gestão sustentável. Desta

forma tem de existir uma maior preocupação por parte das organizações com os seus colaboradores internos e externos. Assim, as decisões das empresas são condicionadas para que se melhore as práticas laborais e condições de trabalho e a motivação. Atualmente os recursos humanos das organizações são vistos como um capital intelectual para a obtenção de melhores resultados. Nos indicadores de desempenho social pode-se analisar os impactos que as organizações têm na comunidade onde se inserem, ressaltando a eliminação da desigualdade e de pobreza, além da proteção pelos direitos humanos. As variáveis encontram-se assim subdivididas em quatro indicadores: transparência, compromissos éticos, práticas laborais e direitos humanos (ver quadro 1).

Do ponto de vista individual de cada empresa, pode-se observar no Gráfico 3 que somente os CTT e a EDP divulgam informação relativa às variáveis GRI Standards e apenas a ALTRI e a Corticeira Amorim é que não cumprem 50% da totalidade de variáveis divulgadas, sendo que o número mais baixo a seguir a estas empresas é de treze variáveis elencadas nos relatórios do BCP e da SEMAPA.

Gráfico 3 - Divulgação das variáveis sociais segundo GRI Standards



Fonte: Elaboração própria com base nos relatórios das empresas.

Da análise do Gráfico 3, verifica-se que das empresas que formam a amostra apenas os CTT e a EDP cumprem com a totalidade das variáveis sociais segundo GRI Standards. Destas variáveis somente cinco é que são identificadas pelas empresas. Sendo elas, o emprego, a saúde e segurança do trabalho, a formação e educação, a diversidade e igualdade de oportunidades e as comunidades locais.

A qualquer uma destas variáveis é facilmente reconhecida a importância que têm na atualidade, principalmente nas sociedades ocidentais como a nossa. De tal forma o é que, algumas das variáveis elencadas, quando referidas pelas empresas, apenas têm um apontamento de que a empresa segue todas as leis e códigos legais instituídos em Portugal e em alguns casos em território estrangeiro ou ainda que não foi levantado qualquer caso, acusação, queixa ou processo sobre as mesmas. Um bom exemplo disso, são as variáveis de não discriminação, trabalho infantil e trabalho forçado. A título de exemplo, o BCP relativamente ao trabalho infantil, remete para o subcapítulo sobre os seus fornecedores, onde é explícito que estes, quando assinam contrato com o grupo BCP, afirmam estar de acordo com vários aspetos legais, onde se incluem os direitos humanos e a sua aplicação na contratação de terceiras partes. Já a NOS combina estas variáveis referindo que não foram registados quaisquer incidentes, nem que seja do conhecimento da empresa quaisquer situações desta natureza, sendo que em qualquer um dos exemplos referidos não existem dados quantitativos, nem exemplos de iniciativas ou projetos.

Deste modo, aquilo que se procurou responder neste subcapítulo é se as empresas consideram e divulgam boas práticas de responsabilidade social que tragam benefícios às mesmas ou se a informação detalhada é unicamente para efeitos de demonstração de transparência e respeito pelas normas legais aos seus parceiros comerciais, *stakeholders* e público em geral.

No caso da NOS, é dada muita ênfase aos seus colaboradores, mostrando como, não só o seu Programa de Saúde e Bem-Estar teve um grande sucesso junto dos colaboradores com uma percentagem de 74.6% a participar na avaliação de riscos psicossociais e 70% em Webinários de formação, como esta metodologia permite maximizar a sua resposta aos desafios impostos. Isto permitiu à NOS ter índices de satisfação e orgulho dos colaboradores acima dos 80%. A título de conclusão refere

ainda que, apesar do impacto do Covid, a empresa não recorreu a medidas como os despedimentos coletivos e *lay-offs*.

Já o BCP faz referência a várias iniciativas de responsabilidade e solidariedade social, assim como as medidas aplicadas em benefício dos colaboradores, no entanto não especifica os ganhos ou benefícios para a empresa com as mesmas.

A SONAE no âmbito da saúde e segurança, esclarece que iniciou em 2021 o desenvolvimento de um modelo de identificação de perigos com o objetivo claro da melhoria das condições existentes e consequentemente da melhoria do ambiente de trabalho.

A ALTRI no seu relatório de sustentabilidade refere um conjunto de programas com vista à valorização dos seus trabalhadores. Um destes projetos é o Sistema de Gestão do Desempenho por Objetivos, com o propósito de alinhar objetivos e expectativas de desempenho, reconhecer talento e recompensar o mérito, criando assim valor acrescentado para a empresa.

Já a Mota Engil, no que toca aos seus colaboradores considera que dado o mercado global e altamente competitivo em que está instalada, é determinante para o seu sucesso atrair e reter pessoas qualificadas e motivadas. Desta forma, as várias respostas dadas às variáveis diretamente ligadas aos seus colaboradores possuem atividades, procedimentos ou projetos que, na sua visão, acrescentam valor à empresa. Nas restantes variáveis apresentadas, são analisadas apenas os dados numéricos ou a referência que cumprem com todas as formalidades legais, excetuando na variável comunidades locais. Aqui especifica as ações desenvolvidas em prol da população local em comunidades onde tem investimentos a decorrer, referindo que desta forma não só está a potenciar os seus recursos humanos como a diminuir os resíduos das suas obras, já que estes são direcionados para estas atividades.

A Corticeira Amorim, refere que possui vários programas relacionados com o equilíbrio social, inovação e empreendedorismo, cultura e saber, que acredita fornecerem benefícios positivos de longo prazo, no entanto, não especifica o que espera ganhar ou beneficiar com esta tipologia de projetos.

Assim, da análise das variáveis sociais nos vários relatórios das empresas que servem como amostra, pode-se verificar que, apesar de existir um número alto de variáveis divulgadas, tirando alguns critérios pontuais, a maioria da informação divulgada é

baseada na aplicabilidade ou não da variável GRI em estudo e no relato dos dados numéricos relativos a cada elemento.

A única exceção está nos colaboradores, principalmente na área da formação e educação e na saúde e segurança do trabalho, onde todas as empresas, fazem questão de referir a importância de atrair e manter colaboradores qualificados, como sendo algo que traz benefícios às empresas, como por exemplo a produtividade e dinamização destas.

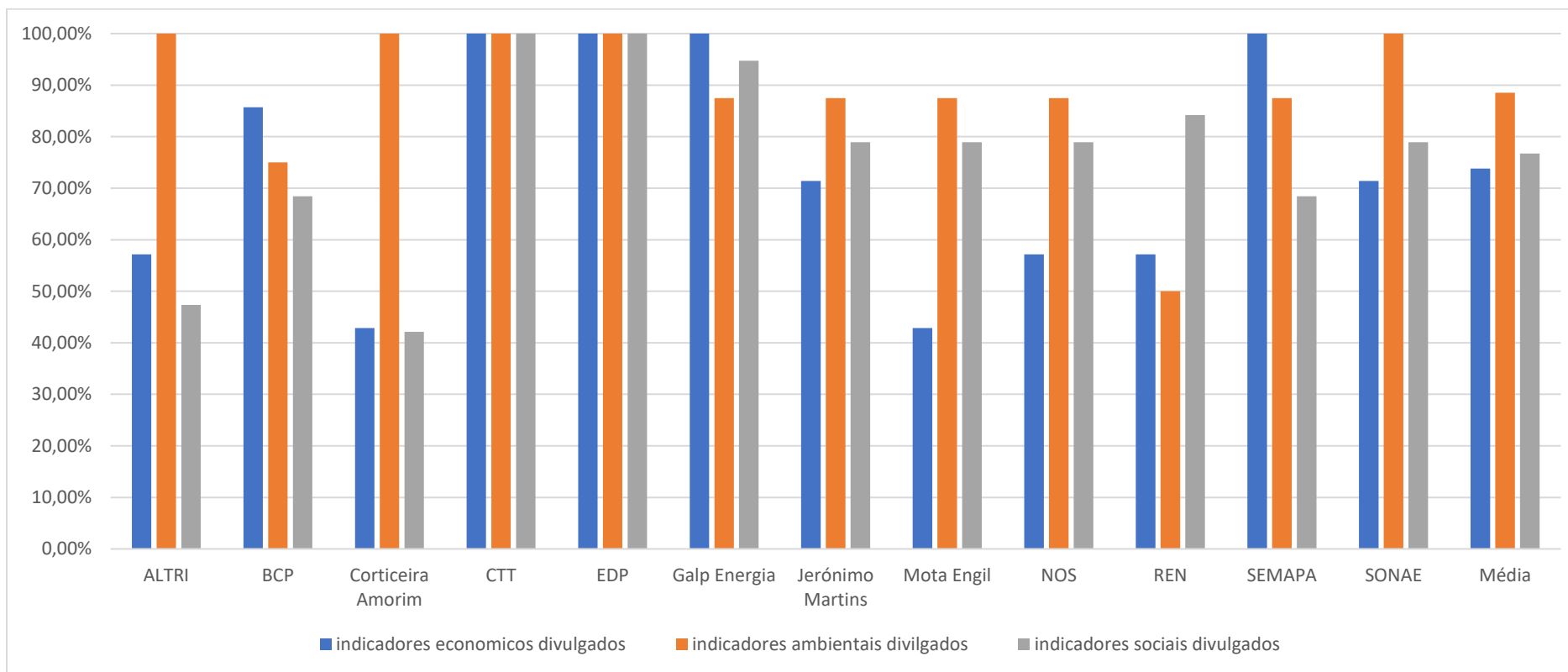
De seguida, na tabela 2 descreve-se a média dos indicadores económicos, ambientais e sociais divulgados das empresas em estudo. Adicionalmente no Gráfico 4, apresentam-se os três indicadores por percentagem.

Tabela 2 - Indicadores GRI divulgados e a média

	ALTRI	BCP	Corticeira Amorim	CTT	EDP	Galp Energia	Jerónimo Martins	Mota Engil	NOS	REN	SEMAPA	SONAE	Média
Indicadores económicos	0,57	0,86	0,43	1	1	1	0,71	0,43	0,57	0,57	1	0,71	0,74
Indicadores ambientais	1	0,75	1	1	1	0,86	0,86	0,88	0,88	0,5	0,88	1	0,89
Indicadores sociais	0,47	0,68	0,42	1	1	0,95	0,79	0,79	0,79	0,84	0,84	0,79	0,77

Fonte: Elaboração própria com base nos relatórios das empresas.

Gráfico 4 - Divulgação de indicadores GRI por percentagem



Fonte: Elaboração própria com base nos relatórios das empresas.

Da análise da Tabela 2 e do Gráfico 4, retira-se que apenas os CTT e a EDP, apresentam todos os indicadores GRI, enquanto o BCP, a Jerónimo Martins, a Mota Engil, a NOS, e a REN são as empresas que exibem menos indicadores.

Já relativamente aos indicadores ambientais pode-se afirmar que existe um maior cuidado para apresentação destes, pois apenas a REN e o BCP encontram-se abaixo da média, sendo que a ALTRI, Corticeira Amorim, CTT, EDP, e SONAE apresentam a totalidade dos indicadores.

Nos indicadores sociais apenas a ALTRI e a Corticeira Amorim apresentam um menor número de indicadores, estando abaixo da média geral das outras empresas, já os CTT e a EDP voltam a apresentar a totalidade dos indicadores.

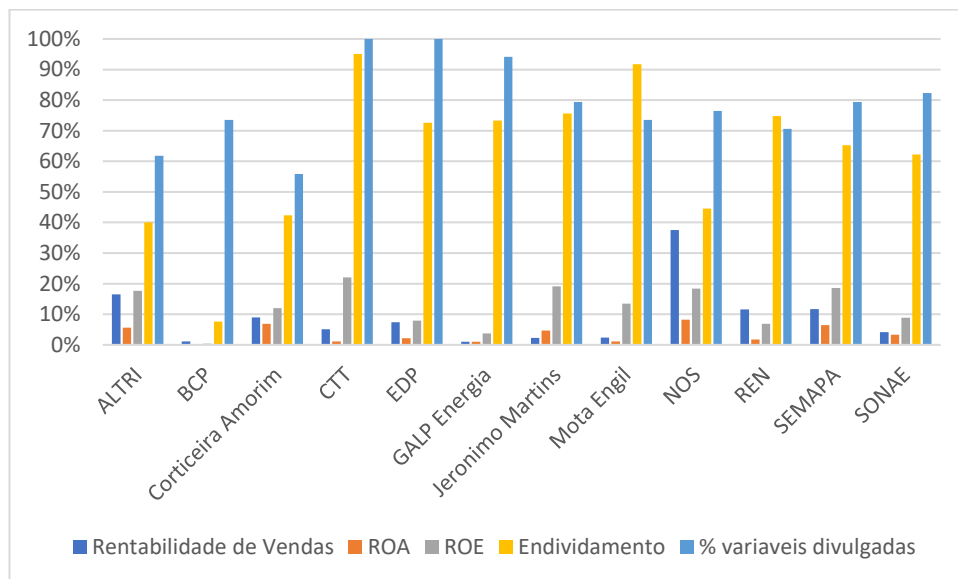
Pode-se então concluir que a EDP e os CTT apresentam a totalidade dos indicadores GRI nos seus relatórios de sustentabilidade, de modo a poderem manter a imagem social e ambientalmente responsável fazendo transparecer uma imagem positiva para os seus *stakeholders*. Com a pressão pública a exercer uma maior força sobre a adoção das práticas de CSR, estas passaram a incluir na visão a preocupação sobre o meio ambiental e social. As empresas adotaram sistemas que consideraram essenciais no foco pelo bem comum da sociedade em geral e nos seus *stakeholders*.

Assim sendo e cada vez mais é a sociedade que define o sucesso de um negócio, no entanto é de vital importância perceber que a inclusão de ações de responsabilidade social nas organizações só pode ser justificável se estas forem benéficas e se gerarem valor (Lattanzio & Litov, 2019).

4.4. Desempenho económico-financeiro

Da análise dos relatórios das empresas na dimensão do desempenho económico-financeiro, a descrição foi realizada anteriormente, de uma forma global. Para melhor compreensão no Gráfico 5, descrevem-se as variáveis incluídas na dimensão económica nomeadamente rentabilidade de vendas, ROA, ROE e endividamento.

Gráfico 5 - Divulgação das variáveis económicas segundo a GRI Standards



Fonte: Elaboração própria com base nos relatórios das empresas.

Analisando a divulgação das variáveis nos relatórios sobre desempenho económico, fazendo correlação entre a percentagem dos indicadores divulgados por parte das empresas, com os indicadores económico-financeiros escolhidos, segundo a GRI (2016) com os indicadores económicos, seriam de esperar as correlações da seguinte forma: (a) quanto maior o índice de divulgação das medidas de CSR maior a rentabilidade dos ativos (ROA) e dos capitais próprios, existindo assim uma correlação positiva; (b) quanto menor o índice de divulgação das medidas de CSR, maior o rácio de endividamento da empresa, sendo uma correlação negativa; (c) quanto maior o índice de divulgação das medidas de CSR, maior a rentabilidade das vendas, existindo assim uma correlação positiva.

Isso porque quanto maior for o ROE e o ROA mais dispostas estão as empresas na divulgação de informação sustentável, criando assim uma maior procura por parte dos seus *stakeholders*, aumentando assim os seus resultados financeiros. O desempenho social e ambiental não tem uma relação negativa com o desempenho financeiro empresarial, da mesma forma que o impacto da CSR deverá estabilizar gradualmente o desempenho financeiro com o perdurar do tempo (Friede et al., 2015).

Nota-se deste modo da parte empresarial um empenho na demonstração à sociedade que os seus proveitos são obtidos de forma justa e como “empresas exemplo”, contribuindo para uma melhor imagem junto da sociedade. Apenas Zhu et al. (2014) considera que o desempenho empresarial diminui com o cumprimento da CRS na maioria das empresas.

Relativamente ao nível de endividamento das empresas as opiniões também divergem assim os autores (Amran et al., 2009), são defensores que quanto maior for o nível de endividamento de uma empresa, maior é necessidade de divulgar as informações de modo a conseguir melhorar a sua reputação, sendo que os credores podem exigir esse maior nível de divulgação visto estarem conhecedores dos riscos a que estão expostos.

Todavia, há quem afirme que quando o nível de endividamento é menor, a divulgação das ações de cariz social e ambiental por parte das organizações é menos transparente em relação à divulgação da informação do CSR (Margolis et al., 2011).

Os rácios de rentabilidade das vendas são indicadores de eficiência geral de uma empresa, sendo por isso frequentemente utilizado como uma medida de ganhos obtidos pela mesma durante um espaço temporal. Os rácios de rentabilidade conseguem medir a capacidade de ganhos das empresas e podem ser utilizados como medidores de crescimento, sucesso e controlo (Kabajeh et al., 2012).

Tabela 3 - Correlação das Variáveis com os indicadores Económicos

Correlação com:			
Rentabilidade de Vendas	ROA	ROE	Endividamento
0,26	0,47	0,00	0,05

Fonte: Elaboração Própria com um nível de significância de 0,05

Após análise dos relatórios GRI (2016), são extraídos os valores associados aos indicadores contabilísticos referidos anteriormente, nomeadamente o ROA, o ROE, o Rácio da Rentabilidade das vendas e o Rácio de Endividamento, por empresa. Após esta análise é realizada a correlação entre cada um destes indicadores e o número de

indicadores divulgados para perceber o possível impacto da CSR e das práticas ambientais no desempenho económico das empresas.

O coeficiente de correlação Pearson é uma medida estatística que mede a força, bem como a direção, da relação entre duas variáveis, apresentando valores entre -1 e 1. De facto, quando o valor é mais próximo de 1, indica que as duas variáveis variam na mesma direção, assumindo, uma relação positiva e crescente entre a divulgação das variáveis estudadas e o desempenho económico crescente. Da mesma forma, se o valor estiver próximo de -1, significa que a relação, entre as duas variáveis é negativa uma vez que à medida que uma variável aumenta, a outra variável diminui.

Por outro lado, se o valor obtido for próximo de zero (0), tal facto indica que não existe uma relação linear entre as variáveis em apreço. No presente trabalho verifica-se um valor de 0,26 da rentabilidade das vendas, o que é explicada pelos indicadores divulgados, portanto há uma associação fraca, com um valor maior que o valor de significância, sendo que se deve rejeitar a hipótese nula. Já o ROA é o que apresenta valores mais altos sendo que 0,47 explica os valores divulgados dos indicadores, e com um valor maior que o nível de significância, devendo também rejeitar a hipótese nula. O ROE apresenta um valor igual a zero (0), não existindo também nenhuma correlação com os indicadores divulgados. Uma vez que o nível de significância é menor que 1, é possível aceitar a hipótese nula.

Já o nível de endividamento apresenta um valor de 0.05, pelo que é possível afirmar que a sua correlação com as variáveis divulgadas é fraca. Com um nível de significância de igual valor pode-se também aceitar a hipótese nula.

De referir que, como se pode verificar ao longo deste estudo, as empresas em muita da informação divulgada, não concretizam valores ganhos ou potencial decorrentes dos vários projetos e tarefas implementadas. Desta forma, ainda que como sociedade se continue a acreditar que a responsabilidade social e ambiental valoriza as empresas, na realidade não existe formas de analisar. Algumas das empresas fazem referências às várias atividades junto das comunidades locais e em prol do ambiente, chegando mesmo a concretizar valores investidos como uma forma de marketing, mas nunca se referindo ao retorno desse mesmo investimento.

Ainda assim, será sempre importante para as empresas divulgar cada vez mais variáveis e com mais pormenores, por forma a incentivar e cativar *stakeholders*, clientes e parceiros comerciais.

Não obstante dos resultados encontrados nas correlações anteriores e como já referido no capítulo da metodologia de investigação, procedeu-se a uma análise descritiva e inferencial, dada a natureza quantitativa das variáveis em estudo, tendo sido utilizadas a média e a mediana como medidas de tendência central e o desvio de padrão como medida de dispersão. Ao nível inferencial foram efetuadas análises correlacionais através do coeficiente de Pearson. A normalidade de distribuição das variáveis foi validada através do teste de Kolmogorov-Smirnov. A intensidade das correlações foi classificada segundo Bryman and Cramer (2003) onde valores $< 0,20$, indicaram correlações de muito baixa intensidade, $0,20$ e $<0,40$ baixa intensidade, $\geq 0,40$ e $<0,70$ moderada intensidade, $\geq 0,70$ e $<0,90$ alta intensidade e $\geq 0,90$ muito alta intensidade. Um valor p inferior a $0,05$ foi considerado estatisticamente significativo.

Na Tabela 4 são apresentados a descrição das variáveis em estudo, onde se pode observar-se que as 12 empresas analisadas apresentam uma rentabilidade de vendas entre 1% e 38%, sendo a média de 9% (DP=1%). Tem-se ainda que metade das empresas apresenta uma rentabilidade de vendas até 6%.

Tabela 4 - Análise Descritiva das variáveis em estudo

Dimensão	Mínimo Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
Rentabilidade de Vendas	0,01 0,38	0,06	0,09	0,10
ROA	0,00 0,08	0,03	0,04	0,03
ROE	0,00 0,22	0,13	0,12	0,07
Endividamento	0,08 0,95	0,69	0,62	0,25
Nº Variáveis CRS	19-34	26,50	26,83	4,69

Fonte: Elaboração própria

Da leitura da Tabela 5, observa-se que existe uma correlação positiva, significativa de alta intensidade entre o ROA e a rentabilidade das vendas das 12 empresas estudadas ($r=0,72$; $p=0,1$). Existem assim evidências de que estes dois parâmetros variam conjuntamente em sentido direto, onde a elevados valores de ROA tende a estar associada uma elevada rentabilidade de vendas.

Sobre o ROE observa-se que apresenta correlações respetivamente de baixa e moderada intensidade com a rentabilidade de vendas ($r=0,05$; $p=0,19$) e o ROA ($r=0,56$; $p=0,06$), não se revelando, no entanto, estas estatisticamente significativas ($p>0,05$). Decorrente não existem evidências de que o ROE e a rentabilidade das vendas das empresas estejam associados.

Já o Endividamento apresenta correlações negativas de baixa intensidade com a rentabilidade das vendas ($r=-0,3$; $p=0,42$) e o ROA ($r=-0,26$; $p=0,41$) e relações positivas de baixa e moderada intensidade respetivamente com o ROE ($r=0,37$; $p=0,24$) e o

número de variáveis referidas no relatório de sustentabilidade ($r=0,53$; $p=0,07$). Nenhuma das correlações do endividamento se apresentou estatisticamente significativa ($p>0,05$), não havendo assim evidências de que esteja associado (indireta ou direta) com a rentabilidade das vendas, ROA, ROE ou número de variáveis referidas no relatório de sustentabilidade.

Por fim, verifica-se que o número de variáveis referidas no relatório de sustentabilidade apresenta correlações negativas com o ROE ($r=-0,02$; $p=0,95$), nomeadamente de muito baixa intensidade, de baixa intensidade com a rentabilidade de vendas ($r=-0,26$; $p=0,42$) e de moderada intensidade com o ROA ($r=-0,47$; $p=0,12$). Nenhuma destas correlações se apresenta estatisticamente significativa, não havendo assim evidências de que o número de variáveis referidas no relatório de sustentabilidade tenha relação com o ROE, rentabilidade de vendas e ROA.

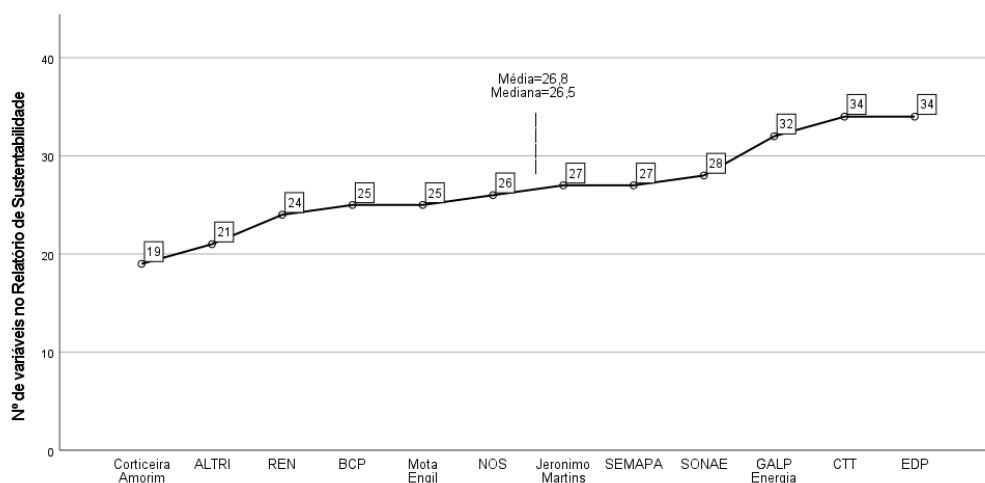
Tabela 5 - Coeficiente de Pearson

Domínios	ROA		ROE		Endividamento		Variáveis RS	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Rentabilidade de vendas	0,71	0,01	0,41	0,19	-0,26	0,41	-0,26	0,40
ROA			0,57	0,06	-0,26	0,41	-0,47	0,12
ROE					0,37	0,24	-0,02	0,95
Endividamento							0,53	0,07

Fonte: Elaboração própria

De modo a classificar as empresas em dois grupos de sustentabilidade, procedeu-se à sua dicotomização a partir do número de referências no relatório de sustentabilidade. Para o efeito, utilizou-se como ponto de corte as medidas de tendência central média ($M=26,8$) e mediana ($Méd.=26,5$) da variável, número de referências. Ficaram assim 6 empresas integradas no grupo até 26 referências - Corticeira Amorim, ALTRI, REN, BCP, Mota Engil e NOS e outras 6 no grupo mais de 26 referências- Jerónimo Martins, SEMAPA, SONAE GALP Energia, CTT e EDP (Fig. 2).

Figura 2 - Distribuição das empresas pelo número de referências no relatório de sustentabilidade



Fonte: Elaboração Própria

Tabela 6 - Comparação de domínios em função do número de referências do relatório de sustentabilidade

Domínio	Relatório de Sustentabilidade	N	Média	Desvio padrão	t ₍₁₀₎	p (unilateral)
Rentabilidade de vendas	≤ 26 referências	6	0,13	0,13	1,36	0,10
	> 26 referências	6	0,05	0,04		
ROA	≤ 26 referências	6	0,04	0,03	0,50	0,32
	> 26 referências	6	0,03	0,02		
ROE	≤ 26 referências	6	0,11	0,07	-0,50	0,33
	> 26 referências	6	0,13	0,07		
Endividamento	≤ 26 referências	6	0,50	0,30	-1,84	0,04
	> 26 referências	6	0,74	0,12		

Fonte: Elaboração própria

Da leitura da Tabela 6, observa-se que nas empresas até 26 referências, as médias dos indicadores da rentabilidade de vendas e do ROA são superiores às apresentadas pelas empresas com mais de 26 referências. Relativamente à média do ROE e do Endividamento, as empresas com mais de 26 referências apresentam os valores mais elevados comparativamente as empresas até 26 referências. Apesar dos resultados, somente o nível do endividamento é que exibe diferenças estatisticamente significativas, evidenciando que as empresas com mais de 26 referências (M=0,74; DP=0,12) apresentam um endividamento superior ao das empresas até 26 referências (M=0,50; DP=0,23) ($t_{(10)}=-1,85$; $p=0,05$).

A ideia de que a cooperação é mais vantajosa para as empresas do que a competição não é recente. Promover dinâmicas de cooperação é uma estratégia que permite às empresas alcançarem sinergias que dificilmente se desenvolveriam se trabalhassem isoladas dos seus parceiros-concorrentes. Em termos económicos essa cooperação é designada por *cluster*. Um *cluster* é constituído por empresas que estão ligadas entre si

através de relações comerciais numa determinada região. Assim, a ideia de parcerias estrategicamente pensadas reduz a incerteza inerente do negócio e traduz-se em ganhos maiores que só pelos ganhos individuais poderiam advir.

No sentido de identificar *clusters* de empresas em função dos critérios Rentabilidade de Vendas, ROA, ROE Endividamento e número de variáveis referidas no relatório de sustentabilidade, realizou-se uma análise de *Clusters*. Para a identificação do número de *clusters* a reter, realizou-se uma análise hierárquica prévia, com o método de *Ward* e com medida do quadrado da distância Euclideana face à natureza quantitativa das cinco variáveis em análise. Com base no ponto de inflexão identificado no *screenplot* de representação dos coeficientes de aglomeração e da representação gráfica em dendrograma, considerou-se como a melhor solução a retenção de 3 *clusters* (anexo).

Quadro 3 - Screenplot de representação dos coeficientes de aglomeração

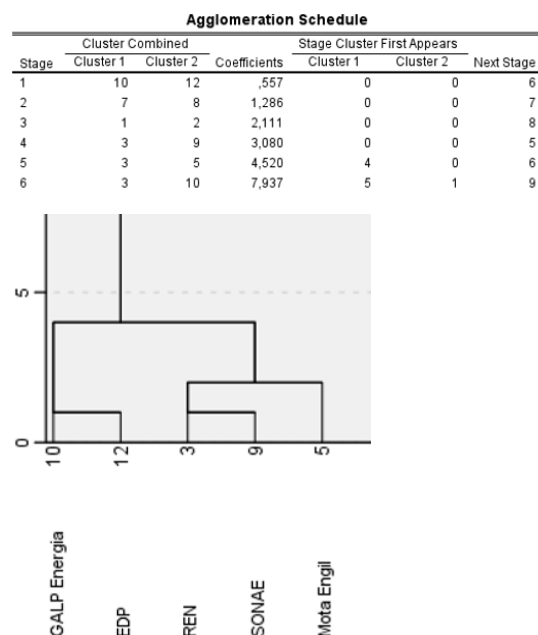
Explicação: Nos *clusters* as empresas vão-se juntas em função da sua semelhança nas 5 variáveis em análise.

As primeiras empresas a juntar-se foram a 10 (Galp) e 12 (EDP), sendo estas as que apresentavam menor distância entre si (eram mais similares), nomeadamente de 0,557 (a mais baixa). Estas só se juntam às outras empresas no *stage* 6 (*next stage*).

As segundas empresas que se juntaram foram a 7 a 8 que estavam distantes 1,286 e depois a 1 e a 2 distantes 2,111.

As terceiras foram a empresa 3 (REN) e 9 (SONAE), que por sua vez no *stage* 5 se juntam à empresa 5 (Mota Engil).

No *stage* 6, o *cluster* que tem a empresa 5 (3, 9 e 5) e o outro que tinha a empresa 10 (10 e



12), juntam-se num novo <i>cluster</i>, que passa a ser constituído pelas empresas 10, 12, 3, 9 e 5. Quando maior o coeficiente “distância”, menor vai sendo a similaridade entre os <i>clusters</i> de empresas que se juntam.	
Para decidir o número de <i>clusters</i> fez-se a diferença entre o <i>stage</i> 1 e 2, 2 e 3, 3 e 4, 4 e 5, e fez-se o gráfico de <i>screenplot</i>. Onde há um ponto de inflexão – a linha faz um cotovelo – é um indicador de possível melhor solução. Testou-se a aglomeração de empresas com 3, 4 e 5 <i>clusters</i> e de facto a melhor foi a com 3 <i>clusters</i>. O primeiro método, é chamado de hierárquico, porque as empresas vão sendo juntas consoante a hierarquia da distância entre si. Também depois de pertencerem a um <i>cluster</i> já não saem dele.	O método hierárquico – dendograma - serve de orientação à realização da segunda análise de <i>clusters</i>, a importante, que se realiza com o método , K-Means, dada a natureza quantitativa das variáveis. Como as variáveis tem diferentes unidades, tem de se normalizar – Z score – onde todas passam a ter média zero e desvio padrão 1. Assim há grupos de empresas (<i>clusters</i>) com média abaixo do grupo total (valor negativo) e os com média acima (positiva).

Fonte: Elaboração própria

Em sequência, e decorrente da já referida natureza quantitativa das cinco variáveis em análise, realizou-se uma análise de *cluster* método K-Means, com as referidas variáveis normalizadas (Z scores: Média=0 e Desvio Padrão=1), com aglomeração em 3 *clusters*.

Os resultados apresentados na Tabela 7, indicam que no *cluster* 1 ficaram aglomeradas as empresas REN e BCP, no *cluster* 2 as empresas Corticeira Amorim, ALTRI, NOS e

SEMAPA e no *cluster* 3 as empresas Mota Engil, Jerónimo Martins, SONAE, GALP Energia, CTT e EDP.

Tabela 7 - Cluster Membership

Empresa id nº Empresas	Cluster	Distância
3 REN	1	1,564
4 BCP	1	1,564
1 Corticeira Amorim	2	1,500
2 ALTRI	2	,772
6 NOS	2	2,032
8 SEMAPA	2	1,296
5 Mota Engil	3	1,276
7 Jerónimo Martins	3	1,464
9 SONAE	3	1,033
10 GALP Energia	3	1,449
11 CTT	3	1,808
12 EDP	3	1,167

Fonte: Elaboração Própria

No método K-Means estão definidos pontos no espaço que são os centroides (centros dos *clusters*) e verifica-se a distância de cada empresa relativamente a esse centroide. Uma empresa próxima dum centroide fica pertencente a esse centroide (*cluster*). A distância representada na Tabela 7 é a distância de cada empresa ao centroide do seu *cluster*. Conforme duas empresas são agregadas num *cluster*, o centroide vai sendo recentrado, de modo a chegar à menor distância possível de todas as empresas ao seu centroide.

Relativamente ao posicionamento de cada *cluster* face às cinco variáveis de agregação, os resultados da Tabela 8 revelam que as empresas do *cluster* 1 - REN e BCP - caracterizam-se por apresentarem uma Rentabilidade de Vendas, ROA, ROE, Endividamento e Nº de variáveis no Relatório de Sustentabilidade abaixo da média da amostra das 12 empresas.

As empresas do *cluster* 2 - Corticeira Amorim, ALTRI, NOS e SEMAPA – caracterizam-se por apresentarem uma Rentabilidade de Vendas, ROA e ROE acima da média da amostra e um Endividamento e Nº de variáveis no Relatório de Sustentabilidade abaixo da média.

Já as empresas do *cluster* 3 - Mota Engil, Jerónimo Martins, SONAE, GALP Energia, CTT e EDP – caracterizam-se por apresentarem uma Rentabilidade de Vendas, ROA e ROE abaixo da média da amostra e um Endividamento e Nº de variáveis no Relatório de Sustentabilidade acima da média.

Decorrente, designaram-se estas empresas do *cluster* 3 como verdes, do *cluster* 2 como *stakeholders* e *cluster* 1 como base (Tabela 8). Estas designações surgem mediante as suas preocupações visto que as do primeiro *cluster* apenas se focam em relatar parte das variáveis propostas pelo GRI, e as do *cluster* 2, apostam mais nas variáveis e apresentações económicas pensando nos seus *stakeholders* e as restantes sendo que as empresas referentes ao *cluster* 3, mostram nos seus relatórios e no cumprimento das normas GRI uma preocupação com o ambiente, daí o nome de verdes.

Tabela 8 - Clusters empresariais

<i>Clusters</i>	Empresas
1 Base	REN e BCP
2 <i>Stakeholders</i>	Corticeira Amorim, ALTRI, NOS e SEMAPA
3 Verdes	Mota Engil, Jerónimo Martins, SONAE, GALP Energia, CTT e EDP

Fonte: Elaboração Própria

Da Tabela 9, é possível verificar que o ROA é o domínio que apresenta a estatística F mais elevada ($F=18,40$), esse é o domínio em que os 3 *clusters* empresariais mais se diferenciam entre si. Decorrente do menor valor em MQE ($MQE=0,24$), o ROA é também o domínio em que as empresas de cada *cluster* se apresentam mais similares entre si. Por oposição, o domínio em que os 3 *clusters* empresariais menos se discriminam entre si é em ROE, que apresenta a estatística F de menor magnitude ($F=3,44$) e igualmente em que as empresas se apresentam menos homogêneas dentro de cada *cluster*, decorrente do maior MQE apresentado ($MQE=0,69$).

Tabela 9 – Caracterização dos *Clusters* – Método K-Means

	<i>Cluster</i>			MQE	F
	1	2	3		
Domínios (Zscore)	Base	<i>Stakeholders</i> Verdes			
Rentabilidade de Vendas	-0,27	0,94	-0,53	0,63	4,27
ROA	-0,96	1,19	-0,47	0,24	18,40
ROE	-1,27	0,62	0,01	0,69	3,44
Endividamento	-0,85	-0,57	0,66	0,63	4,26
Nº de variáveis RS	-0,50	-0,76	0,68	0,60	4,61

Fonte: Elaboração Própria. - MQE – Média do Quadrado do Erro F – Estatística de ANOVA One-Way

Na Tabela 10 são apresentadas as medidas descritivas (média e desvio padrão) dos 3 *clusters* empresariais nos 5 domínios em estudo e onde se observam diferenças significativas entre eles.

Da sua leitura, observa-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os *clusters* empresariais ao nível do ROA ($F_{(2, 9)} = 18,40$; $p < 0,001$). As empresas *Stakeholder* ($M=0,068$, $DP=0,01$) apresentam um ROA significativamente superior às

empresas Verdes ($M=0,02$, $DP=0,01$) e às empresas Base ($M=0,01$, $DP=0,01$). Não se observam diferenças significativas entre as empresas Verdes e Base.

Observa-se igualmente uma diferença significativa entre os *clusters* ao nível do número de variáveis referidas no relatório de sustentabilidade ($F(2, 9)= 4,61$; $p=0,04$). As empresas Verdes ($M=30,00$, $DP=3,85$) referenciam um número significativamente superior de variáveis no relatório de sustentabilidade que as empresas Base ($M=24,50$, $DP=0,70$). Não se observam diferenças significativas um número de variáveis referenciadas no relatório de sustentabilidade entre as empresas *Stakeholders* e as empresas Verdes e entre as empresas *Stakeholders* e as empresas Base.

Ao nível da Rentabilidade de Vendas há uma diferença marginalmente significativa entre os *clusters* empresariais ($F_{(2, 9)}= 4,27$; $p=0,05$). As empresas *Stakeholders* ($M=0,19$, $DP=0,13$) apresentam uma rentabilidade de vendas marginalmente superior à das empresas Verdes ($M=0,04$, $DP=0,02$). Não se observam diferenças significativas na rentabilidade de vendas entre empresas Verdes e Base, nem entre empresas *Stakeholders* e Base.

O mesmo sucede ao nível do Endividamento, onde se observa uma diferença marginalmente significativa entre os *clusters* empresarias ($F_{(2,9)}= 4,26$; $p=0,05$), nomeadamente, onde as empresas Verdes ($M=0,78$, $DP=0,13$) apresentam um endividamento significativamente superior às empresas *Stakeholders* ($M=0,48$, $DP=0,12$). Não se observam diferenças significativas de endividamento entre empresas *Stakeholders* e empresas Base e entre empresas Verdes e Base).

Por fim, pode verificar-se que em ROE, apesar da média mais elevada nas empresas *Stakeholders* ($M=0,17$, $DP=0,03$), da menor média nas empresas Base ($M=0,04$, $DP=0,05$) e de um valor intermédio nas empresas Verdes ($M=0,13$, $DP=0,07$), as diferenças observadas em ROE não se revelam estatisticamente significativas ($F_{(2,9)}= 3,44$; $p=0,08$). Há assim evidências de que o ROE não se diferencia em função do tipo de empresa (*cluster*), tendência que se havia já evidenciado aquando da análise da magnitude da estatística F (a menor de entre as 5 variáveis) e de MQE (a maior entre as 5 variáveis).

Tabela 10 - Descritivos por *cluster* e comparação de médias

Domínios	<i>Clusters</i>	N	Média	Desvio padrão	$F_{(2, 9)}$	p
Rentabilidade de Vendas	Base	2	0,06	0,07	4,27	0,05
	<i>Stakeholders</i>	4	0,19 ¹	0,133		
	Verdes	6	0,04 ¹	0,02		
ROA	Base	2	0,01 ¹	0,01	18,40	<,001
	<i>Stakeholders</i>	4	0,07 ¹²	0,01		
	Verdes	6	0,02 ²	0,01		
ROE	Base	2	0,04	0,05	3,44	0,08
	<i>Stakeholders</i>	4	0,17	0,03		
	Verdes	6	0,13	0,07		
Endividamento	Base	2	0,41	0,47	4,26	0,05
	<i>Stakeholders</i>	4	0,48 ¹	0,12		
	Verdes	6	0,78 ¹	0,13		
Nº de variáveis RS	Base	2	24,50 ¹	0,71	4,62	0,04
	<i>Stakeholders</i>	4	23,25	3,86		
	Verdes	6	30,00 ¹	3,85		

Fonte Elaboração Própria – Diferenças significativas de médias entre *clusters* empresariais

Pode-se assim considerar que as empresas enquadradas no *cluster* 1 não dão grande importância à ligação entre a parte financeira e a sustentabilidade e meio ambiente. No segundo *cluster* as empresas enquadradas são mais focadas nos *stakeholders* dando primazia às variantes financeiras ao invés da parte sustentável ecológica, já o 3 *cluster* pode-se considerar as empresas como “verdes” já que na sua maioria estão preocupadas em cumprir os padrões definidos pelo GRI e demonstrar para o seu exterior as preocupações com o meio ambiente, responsabilidade social e sustentabilidade, essa preocupação está presente também nos seus relatórios de contas e sustentabilidade.

4.5. Sistemas de gestão de controlo

No que toca aos sistemas de gestão de controlo, é importante entender, que a evolução natural pelas preocupações ambientais e sociais, obriga as empresas a adaptar a sua forma de trabalhar e principalmente de supervisionar esse trabalho. Desta forma, os sistemas de gestão de controlo atuais, permitem não só um bom funcionamento da empresa e como tal, rendimentos positivos, como também garantem o bom cumprimento daqueles que são os objetivos estratégicos das empresas, no que toca às preocupações ambientais e sociais. Assim, cabe aos gestores elaborar planos e fixar objetivos.

Desta forma os gestores necessitam de possuir instrumentos de auxílio para planear e desempenhar as suas funções, de modo que os conduzam na direção desejada. Como instrumentos tem-se: instrumentos de auxílio, de comportamento e de diálogo.

Os instrumentos de conclusão são constituídos por:

- Plano estratégico:

No caso particular da EDP, o sistema usado é o plano estratégico como referido no relatório de sustentabilidade na pág. 112.

“A área de I&D abrange a exploração de novas áreas tecnológicas, aplicação de novos conhecimentos, teste de tecnologias e processos em ambiente laboratorial numa primeira fase, e em ativos da EDP, à posteriori. Por sua vez, a atividade da área de inovação está tipicamente a jusante da atividade de I&D e trabalha com tecnologias/conceitos de maturidade superior e com um maior enfoque em impacto.

Ambas as áreas contribuem para o propósito da EDP no âmbito da inovação: acelerar novos negócios criadores de impacto e promover a rápida adoção de soluções inovadoras para liderar a transição energética”.

- Análise estratégica

No caso do BCP o sistema usado é análise estratégica como referido no relatório de contas 2021 pág.164.

“Com efeito, a partir da análise estratégica e do estabelecimento de cenários possíveis para a evolução do negócio e a envolvente externa ao Grupo (...) e da modelização de todas as variáveis e cenários considerados relevantes, a evolução do negócio do Grupo é permanentemente acompanhada, à luz do Plano de Recuperação e dos respetivos indicadores.”

- Plano operacional e controlo orçamental

No caso da Sonae pode-se verificar no seu relatório de contas que usa o sistema de plano operacional (RC SONAE, pág. 71):

“A gestão de risco é uma componente fundamental da cultura MC e um dos pilares do governo da Sociedade, estando presente em todos os processos da gestão e, sendo uma responsabilidade de todos os Colaboradores da Empresa. O modelo de gestão de risco da MC tem como objetivo a criação e proteção de valor, através da gestão e controlo das oportunidades e ameaças que podem afetar os objetivos e, as perspetivas de continuidade dos Negócios, assim como suportar a tomada de decisões. “

Assim como um controlo orçamental (RC SONAE, pág. 72):

“A gestão e monitorização de risco é realizada através de diferentes abordagens, com destaque para o Framework Enterprise Wide Risk Management (EWRM), através do qual são capturados, avaliados, priorizados e geridos os riscos mais significativos. O EWRM abrange todas as áreas da Sociedade e classifica os riscos em sete domínios: externos, estratégicos, financeiros, reputacionais, recursos humanos, tecnológicos e operacionais. Em 2021, foram identificados e avaliados um total de 54 riscos distribuídos por estes sete domínios. Para além do EWRM, no âmbito do planeamento estratégico são identificados e geridos riscos de gestão do portefólio de negócios, riscos de desenvolvimento de novos negócios e riscos de projetos estratégicos da sociedade.

Para a gestão dos riscos de natureza mais transversal, nomeadamente os relacionados com a continuidade do negócio e com os grandes projetos de mudança da sociedade, são desenvolvidos programas estruturados de gestão de risco com a participação das principais áreas funcionais. “

- Balanced Scorecard e Tableaux de Bord

Na Corticeira Amorim pode-se constatar o uso do *Balanced Scorecard* como descrito no seu relatório anual pág. 88:

“O alinhamento estratégico de toda a Organização é potenciado pela utilização da metodologia de *balance scorecard* na Corticeira Amorim e nas suas unidades de negócio. Neste âmbito, compete ao conselho de administração da Corticeira Amorim a aprovação dos objetivos e iniciativas estratégicas transversais a toda a organização e específicas da Corticeira Amorim”.

Nenhuma empresa faz referência ao *Tableaux de Bord*.

De modo que o gestor vise os interesses da empresa este pode seguir os instrumentos de orientação, esses instrumentos foram encontrados nas empresas em análise, e são eles:

- A organização em centros de responsabilidade:

“A gestão de risco tem como objetivo central a criação de valor, através de processos de gestão e controlo das incertezas e ameaças que podem atingir a Empresa e as suas participadas (Grupo ou Grupo MOTA-ENGIL), estando sempre subjacente numa perspetiva de continuidade das operações no longo prazo. Deste modo, o GRUPO MOTA-ENGIL dispõe de diversas Comissões, que se constituem como órgãos de natureza consultiva, cuja missão consiste no acompanhamento de temas de primeira importância para o seu desenvolvimento sustentado, promovendo uma visão independente e objetiva que suporte o processo de tomada de decisão do seu conselho de administração. Para informação pormenorizada sobre a política de gestão de risco do GRUPO MOTA-ENGIL deverá ser consultada a Nota 30 do Anexo às demonstrações financeiras individuais”.

Foram ainda encontrados os seguintes instrumentos de diálogo:

- Salas de reunião.

Nenhuma empresa refere o local das reuniões que se realizaram ao longo do ano.

- Calendarização das reuniões:

“O calendário de eventos societários é publicado no final de cada ano, reportando-se ao ano seguinte e contempla as datas previsíveis da reunião da Assembleia Geral e as de apresentação de resultados com periodicidade trimestral”. (RC BCP).

- Relatórios de reunião:

“As deliberações tomadas são registadas em ata assinada por todos os membros desta comissão que participem em cada reunião” (RC NOS).

Pode-se constatar que os sistemas de controlo de gestão ainda que implementados estão a ser descontinuados visto que atualmente, a preocupação maior das empresas se reverte para a sustentabilidade e para a CSR, como se pode constatar após revisão dos vários relatórios das empresas em análise.

Com estes dois exemplos verifica-se, que ainda que as empresas, façam questão de divulgar o máximo de informação possível relacionada com as normas GRI e, que têm abordagens idênticas na utilização de sistemas de gestão atuais com preocupações ambientais e sociais, têm velocidades diferentes de implementação, demonstrando que mesmo estes grupos possuem espaço de crescimento e melhoria nesta área. Sendo notório que as empresas se focam em sistemas ou seguem linhas orientadoras, que lhes permitem conciliar ganhos económicos com preservação ambiental e preocupações sociais.

5. CONCLUSÕES

As organizações e empresas apresentam, atualmente, um crescente interesse no posicionamento do mercado face às empresas e organizações concorrentes. Como tal, procuram distinguir-se e apresentarem vantagens competitivas para sobreviverem nos mercados de elevada concorrência. Esta competitividade estratégica leva as empresas a investir cada vez mais nas áreas da sustentabilidade, contabilidade verde e do desenvolvimento sustentável. Este investimento não tem carácter obrigatório, frequentemente, as empresas desenvolvem iniciativas voluntárias, que divulgam informações sobre contabilidade verde, indicadores económicos e responsabilidade social nos relatórios de sustentabilidade e/ou nos relatórios e contas.

Os dados das várias empresas analisadas neste trabalho foram verificados através dos indicadores GRI que são, atualmente, a metodologia mais utilizada nos relatórios de sustentabilidade das empresas para garantir que as informações não financeiras são transmitidas de forma segura e fidedigna. A partir das diretrizes do GRI, foi criada e estabelecida uma linguagem comum para todas as organizações e, por isso, melhorada a compatibilidade a nível global, tornando todas as informações divulgadas mais transparentes e responsáveis. Como tal, analisaram-se as dimensões sociais, ambientais e económicas de 12 empresas integradas no PSI20 e com a informação completa relativa a 2021.

No que diz à dimensão económica constatou-se que independentemente do número de variáveis divulgadas nos relatórios, no geral, as empresas procuram demonstrar transparência nos dados partilhados com os seus *stakeholders* e público em geral. De facto, das empresas analisadas, relativamente a 2021, foram apresentados, em média, 74% dos indicadores económicos. Resulta deste modo que, não foram apresentados, em média, 26% dos indicadores referentes à parte económica das empresas em análise. No que refere à dimensão ambiental, os dados sugerem que existe uma tendência positiva para a adoção voluntária das práticas ecológicas e contabilidade verde nas empresas analisadas e que esta é uma preocupação premente para as empresas uma vez que, as mesmas procederam à apresentação de 89% dos indicadores ambientais. Conclui-se deste modo que tem havido, por parte das empresas, uma crescente preocupação com estes indicadores e consequente divulgação de informações relacionadas com a sustentabilidade e práticas sustentáveis,

divulgando uma taxa muito significativa dos indicadores ambientais. Esta iniciativa por parte das empresas reflete a compreensão da importância da divulgação deste tipo de informação, que potencia a legitimidade e a diferenciação, criando programas e projetos de sustentabilidade. Assim, uma boa estratégia de contabilidade verde pode fomentar notoriedade, visibilidade e vantagem competitiva, promovendo a criação de valor. No que diz respeito à dimensão da responsabilidade social observou-se que as variáveis sociais são as segundas mais divulgadas pelas empresas no que diz respeito à sua divulgação nos relatórios em análise, com uma média de 77%, valor muito abaixo dos 89% dos obtidos pela dimensão ambiental e ligeiramente acima da dimensão económica (74%). Neste âmbito, conclui-se que existem um conjunto de variáveis que são identificadas por todas as empresas, sendo elas: o emprego, a saúde, a segurança do trabalho, formação e educação, a diversidade e igualdade de oportunidades e as comunidades locais. Conclui-se que as empresas procuram desenvolver programas que potenciam os índices de satisfação, tanto dos colaboradores como dos seus *stakeholders* e comunidade em geral.

Quanto à rentabilidade de vendas, verificou-se que se situa entre 1% a 38%, sendo a média de 9%. Pode-se constatar de igual forma que nos indicadores financeiros: ROA, ROE e endividamento, o ROE apresenta correlações de baixa e moderada intensidade com a rentabilidade de vendas, e com o ROA embora não sendo estatisticamente significativas, assim eliminam-se as evidências que o ROA e a rentabilidade de vendas estejam associados. Já o endividamento apresenta correlações negativas de baixa intensidade com a rentabilidade das vendas, e relações positivas de baixa intensidade e moderada intensidade, respetivamente com o ROE e com o número de variáveis referidas nos relatórios de sustentabilidade. Não havendo evidências de que esteja associado direta ou indiretamente com a rentabilidade das vendas, ROA, ROE, ou o número de variáveis referidas nos relatórios, pois nenhuma das correlações se apresenta estatisticamente negativa.

Adicionalmente, constatou-se que o número das variáveis referidas no relatório de sustentabilidade apresenta correlações negativas com o ROE, nomeadamente de muito baixa intensidade com a rentabilidade das vendas e de moderada intensidade com o ROA, não apresentando correlações estatisticamente significativas, eliminando evidências de que o número de variáveis referidas em relatório tenham relação com o ROE, rentabilidade de vendas e ROA.

Após a classificação dos grupos de sustentabilidade, ficaram seis empresas integradas no grupo até vinte seis referências: Corticeira Amorim, ALTRI, REN, BCP, Mota-Engil e NOS, e outras seis no grupo com mais de vinte e seis referências: Jerónimo Martins, SEMAPA, SONAE, GALP Energia, CTT, EDP. Observa-se que as empresas até vinte e seis referências, as médias de rentabilidade de vendas e ROA são superiores às empresas com mais de vinte e seis referências. Enquanto que o ROE e o endividamento as empresas com mais de vinte e seis referências são as que apresentam médias mais elevadas, apesar dos resultados evidenciados apenas o nível de endividamento se observa diferenças estatisticamente significativas, apresentando as empresas com mais de vinte e seis referências um endividamento significativamente superior aos das empresas até vinte e seis referências.

No sentido de identificar clusters de empresas, ou seja, empresas com características semelhantes, em função dos critérios de rentabilidade de vendas, ROA, ROE, endividamento e o número de variáveis referidas em relatório, identificaram-se três clusters. No cluster 1 aglomeraram-se as empresas REN, BCP, no cluster 2 as empresas: Corticeira Amorim, ALTRI, NOS, SEMAPA, e no cluster 3 as empresas: Mota Engil, Jerónimo Martins, SONAE, GALP Energia, CTT e EDP. Assim, as empresas do cluster 1 caracterizam-se por apresentar uma rentabilidade de vendas, ROA, ROE, endividamento e número de variáveis no relatório de sustentabilidade abaixo da média da amostra das 12 empresas. As empresas do cluster 2 caracterizam-se por apresentarem uma rentabilidade de vendas, ROA, ROE, acima da média da amostra e um endividamento e número de variáveis no relatório abaixo da média. As empresas do cluster 3 caracterizam-se por apresentarem uma rentabilidade de vendas, ROA, ROE, abaixo da média da amostra e um endividamento e número de variáveis no relatório acima da média. Desta forma designou-se as empresas da seguinte forma: Cluster 1 como indiferenciados, cluster 2 como *Stakeholders* e cluster 3 como verdes. Importa notar que se observaram diferenças estatisticamente significativas, entre os clusters empresariais ao nível do ROA. As empresas *stakeholders* apresentam um ROA significativamente superior às empresas verdes e às empresas indiferenciadas, mas não se verificou diferenças significativas entre as empresas verdes e indiferenciadas. Observou-se de igual modo uma diferença significativa entre os clusters ao nível do número de variáveis referidas no relatório de sustentabilidade. As empresas verdes referenciam um número significativamente superior de variáveis no relatório de

sustentabilidade que as empresas indiferenciadas, não se observando diferenças significativas entre empresas *stakeholders* e as empresas verdes e entre empresas *stakeholders* e as indiferenciadas. Ao nível da rentabilidade de vendas verifica-se uma diferença significativa entre os clusters empresariais, as empresas *stakeholders* apresentam uma rentabilidade de vendas superior as empresas verdes, não se observa diferenças significativas na rentabilidade de vendas entre as empresas verdes e indiferenciadas, nem entre empresas *stakeholders* e indiferenciadas. O mesmo sucedido acontece ao nível de endividamento onde se observa uma diferença significativa entre os clusters empresariais, nomeadamente onde as empresas verdes apresentam um endividamento significativamente superior as *stakeholders*. Não se observa diferenças significativas de endividamento entre as empresas *stakeholders* e as empresas indiferenciadas e entre empresas verdes e indiferenciadas. Verificou-se ainda, que ao nível do ROE, apesar da média mais elevadas apresentadas pelas empresas *stakeholders* da menor média nas empresas indiferenciadas e de um valor intermedio nas empresas verdes as diferenças observadas no ROE não se revelam estatisticamente significativas, pode-se assim verificar que o ROE não se diferencia em função do tipo de empresa (cluster).

Desta forma, conclui-se também que as empresas analisadas não adotam sistemas de gestão de controlo que vigoravam nos anos 60. As mesmas adaptaram e evoluíram os seus sistemas de gestão de controlo, pois só assim conseguem agregar valor e sobreviver num mercado tão competitivo e simultaneamente conjugar os seus interesses económicos, os interesses da sociedade e preservar o ambiente.

6. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao nível das limitações encontradas durante esta análise, foi o número reduzido de empresas consideradas para a amostra, devendo a análise ser alargada a um maior número de empresas, em análise de modo que se obtenham melhores e mais fidedignos resultados. Pelo facto de ter uma pequena amostra de empresas considera-se que haja uma penalização pela emergência de resultados estatisticamente significativos, nomeadamente entre o ROE e ROA, onde $p=0,056$ estando próximo de ser menor que 0,05, assim como entre as variáveis RS e endividamento em que o $p=0,073$.

Recomenda-se que no futuro se realizem análises de práticas sustentáveis com um maior e mais abrangente horizonte temporal, uma vez que foram apenas consultados relatórios referentes a 2021 e nem todas as empresas apresentavam informação atualizada sobre a sustentabilidade. Era de valor acrescentado fazer uma análise com um número maior de empresas e até mesmo com uma ou mais PME's (Pequena ou média empresa). Seria ainda importante o desenvolvimento de um estudo de carácter longitudinal para poder acompanhar os benefícios da implementação estratégica de práticas sustentáveis no desempenho económico e posicionamento no mercado de cada empresa, ao longo de vários anos e através da consulta de diversos Relatórios de Sustentabilidade e Relatórios e Contas.

REFERÊNCIAS

- Abad-Segura, E., et al. (2019). The sustainable approach to corporate social responsibility: A global analysis and future trends. *Sustainability*, 11(19), 5382.
- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118458.
- Alddin, A. E. M. S., & Dali, N. R. S. M. (2021). The Strengths And Weaknesses Of The Zero-Based Budgeting System: Future Agenda. *E-Prosiding Seminar Antarabangsa Islam dan Sains 2021*, 877.
- Alliances–GRI, G. S. (2002). Diretrizes para relatório de sustentabilidade. In: Amsterdam.
- ALTRI (2021). *Relatório e Apresentações*. Consultado em 5 maio de 2022, de <https://altri.pt/pt/investidores/relatorios-e-apresentacoes>.
- Amran, A., et al. (2009). Risk reporting: An exploratory study on risk management disclosure in Malaysian annual reports. *Managerial auditing journal*, 24(1), 39-57.
- Artene, A., et al. (2020). Non-financial information disclosures and environmental protection—evidence from Romania and Greece. *Forests*, 11(8), 814.
- Awan, S. H., et al. (2020). Effectiveness of performance management system for employee performance through engagement. *SAGE open*, 10(4), 2158244020969383.
- Awaysheh, A., et al. (2020). On the relation between corporate social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 41(6), 965-987.
- Azim, M. T. (2016). Responsabilidade social corporativa e comportamento do funcionário: Papel mediador do compromisso organizacional. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 207–225.
- Barbetta, P. (2012). Estatística aplicada às ciências sociais.

- BCP (2021). Relatório e Contas. Consultado em 5 de maio de 2022, de <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/institucional/investidores/pages/relatoriocontas.aspx>.
- Bedford, D. S. (2020). Conceptual and empirical issues in understanding management control combinations. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101187.
- Beji, R., et al. (2021). Board diversity and corporate social responsibility: Empirical evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 173(1), 133-155.
- Bergquist, A.-K., & Eriksson, L. (2019). Sober business: Shared value creation between the insurance industry and the temperance movement. *Business History*, 61(2), 322-342.
- Bhutto, T. A., et al. (2021). Green inclusive leadership and green creativity in the tourism and hospitality sector: serial mediation of green psychological climate and work engagement. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(10), 1716-1737.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Brin, P., & Nehme, M. N. (2019). Historical development of the corporate social responsibility concept. *Scientific and Practical Journal*, 48, 7-14.
- Brumby, J., et al. (2022). Introducing The New PPB – Pragmatic Program Budgeting. *International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank*.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Quantitative data analysis with minitab: a guide for social scientists*. Routledge.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Carvalho, V., & Pozzetti, V. (2019). A Contabilidade Ambiental como ferramenta eficaz à Sustentabilidade. In *Derecho y Cambio Social* (pp. 483-503).
- Cheng, Y., et al. (2021). How do technological innovation and fiscal decentralization affect the environment? A story of the fourth industrial revolution and sustainable growth. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120398.
- Chiavenato, I. (2020). Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração. In *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração* (pp. 626-626).

- Choi, J. W. (2020). Studying “and”: A perspective on studying the interdependence between management control practices. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101188.
- Chowdhury, E. K., et al. (2022). Impact of Remittance on Economic Progress: Evidence from Low-Income Asian Frontier Countries. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-26.
- Corticeira Amorim (2021). Relatório anual consolidado. Consultado a 6 de maio de 2022, de https://www.amorim.com/pt/investidores/informacao-financeira/relatorios-anuais/?f_ano=2021.
- Côté, K., et al. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39(2), 270-278.
- Cruz, A. P. C. d., et al. (2021). Effects of informal controls and psychological empowerment on job satisfaction. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33, 29-45.
- CTT (2021). Relatório Integrado. Consultado a 6 de maio de 2022, de https://relatoriointegrado2021.ctt.pt/pt?_gl=1*8pda9s*_ga*MjYxNzMxNjc2LjE2ODI3MDU4MDk*_ga_E7081XHXZZ*MTY4MjcwNTgwOS4xLjAuMTY4MjcwNTgwOS42MC4wLjA.&_ga=2.54557160.271490651.1682705809-261731673.1682705809.
- de Lima, D. P., & da Silva, A. D. F. (2021). Importância da Motivação para a Satisfação dos Colaboradores e Crescimento Organizacional: um estudo com Funcionários de Empresas situadas na Cidade de Vitória de Santo Antão (PE). *Revista Vianna Sapiens*, 12(2), 34-34.
- Dhar, B. K., et al. (2022). Impact of social responsibility disclosure between implementation of green accounting and sustainable development: A study on heavily polluting companies in Bangladesh. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 71-78.
- Díaz-Fernández, M. C., et al. (2015). Top management team’s intellectual capital and firm performance. *European Management Journal*, 33(5), 322-331.

- Djumaniazov, I., & Randall, V. (2022). The Effectiveness of Management by Objective (MBO) in Business Organization. *World Economics and Finance Bulletin*, 10, 13-15.
- EDP (2021). Relatório e Contas Annual. Consultado a 5 de maio de 2022, de <https://www.edp.com/pt-pt/relatorio-e-contas-anual-2021>.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37-51.
- Estrada-Vidal, L. I., et al. (2020). The differences across future teachers regarding attitudes on social responsibility for sustainable development. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 5323.
- Fauzi, H., et al. (2010). "Triple bottom line" as "Sustainable corporate performance": A proposition for the future. *Sustainability*, 2(5), 1345-1360.
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). *Manual de Análise de Dados*. Elvise Brasil.
- Fernandes, C., et al. (2016). *Análise Financeira – Teoria e Prática 4 ed.* Edições Sílabo, Lda.
- Flammer, C., et al. (2019). Corporate governance and the rise of integrating corporate social responsibility criteria in executive compensation: Effectiveness and implications for firm outcomes. *Strategic Management Journal*.
- Flick, U. (2012). *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Penso Editora.
- Friede, G., et al. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of sustainable finance & investment*, 5(4), 210-233.
- Fu, L., et al. (2020). Are R&D-Intensive firms also corporate social responsibility specialists? A multicountry study. *Research Policy*, 49(8), 104082.
- Galp Energia (2021). Relatório e Resultados. Consultado a 9 de maio de 2022, de <https://www.galp.com/corp/Portals/0/Recursos/Investidores/SharedResources/Relatorios/pt/2022/AIRGalp2022PT1Book1IMRFull.pdf>.

- García-Sánchez, I. M., et al. (2020). CEO ability and sustainability disclosures: The mediating effect of corporate social responsibility performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1565-1577.
- Gonzalez, C., & Mendoza, K. (2021). Green accounting in Colombia: a case study of the mining sector. *Environment, Development and Sustainability*, 23(4), 6453-6465.
- GRI. (2016). *Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards 2016*. <https://globalreporting.org/>
- Hadj, T. B. (2020). Effects of corporate social responsibility towards stakeholders and environmental management on responsible innovation and competitiveness. *Journal of Cleaner Production*, 250, 119490.
- Hamoud, I. D. A., et al. (2020). Differences of Environment Disclosure Quality Via Different Reporting Media: Case Of oil and Gas Companiers in developing countries *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, 2053-4094.
- Heggen, C., & Sridharan, V. (2021). The effects of an enabling approach to eco-control on firms' environmental performance: A research note. *Management Accounting Research*, 50, 100724.
- Henri, J.-F., & Wouters, M. (2020). Interdependence of management control practices for product innovation: The influence of environmental unpredictability. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101073.
- Hristov, I., et al. (2021). The role of the environmental dimension in the performance management system: A systematic review and conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 293, 126075.
- Islam, T., et al. (2021). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust. *Sustainable Production and Consumption*, 123-135.
- Janjua, S. Y., et al. (2020). Development of triple bottom line indicators for life cycle sustainability assessment of residential bulidings. *Journal of Environmental Management*, 264.

- Jerónimo Martins (2021). Apresentações e relatórios. Consultado a 12 de maio de 2022, de https://www.jeronimomartins.com/pt/investidor/apresentacoes-e-relatorios/?search=&tax_query%5Btype%5D%5B%5D=relatorio&tax_query%5Bthe_year%5D%5B%5D=2021-pt.
- Jordan, H., et al. (2021). *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (11 ed.). Áreas Editora.
- Jordan, K., et al. (2011). Instruments of Environmental Governance.
- Kabajeh, M. A. M., et al. (2012). The relationship between the ROA, ROE and ROI ratios with Jordanian insurance public companies market share prices. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(11), 115-120.
- Kuazaqui, E. (2020). *Administração por competências* (A. Brasil, Ed.).
- Kullak, F. S., et al. (2021). Enhancing value creation in social purpose organizations: Business models that leverage networks. *Journal of Business Research*, 125, 630-642.
- Larson, R., & Farber, B. (2010). *Estatística Aplicada*. Pearson.
- Lattanzio, G., & Litov, L. (2019). Does competing through corporate social responsibility engagements lead to superior financial performance? *SMU Cox School of Business working paper*.
- Leung, T. Y., & Sharma, P. (2021). Differences in the impact of R&D intensity and R&D internationalization on firm performance – Mediating role of innovation performance. *Journal of Business Research*, 131, 81-91. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.060>
- Lopes, M., & Antonio, N. (2016). *Responsabilidade social empresarial em portugal: do mito à realidade*. International Business and Economics Review.
- Lopez, B. (2020). Connecting business and sustainable development goals in Spain. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(5), 573-585. <https://doi.org/10.1108/MIP-08-2018-0367>
- Margolis, J. D., et al. (2011). Does it Pay to Be Good...And Does it Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1866371>

- Maynard, D., et al. (2020). Environmental, Social and Economic Sustainability Indicators Applied to Food Services: A Systematic Review. *Sustainability*, 12(5), 1804. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/5/1804>
- Mota Engil (2021). Relatório de Contas Consolidadas. Consultado a 15 de maio de 2022, de <https://www.mota-engil.com/wp-content/uploads/2022/04/Mota-Engil-RC-Consolidado-2021.pdf>.
- Müller-Stewens, B., et al. (2020). The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 80, 101078.
- NOS (2021). Resultados. Consultado a 11 de maio de 2022, de <https://www.nos.pt/pt/institucional/investidores/resultados-e-apresentacoes/resultados>.
- Porter, M. E., & Krammer, M. R. (2006). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89, 62-77.
- Qiu, L., et al. (2020). Green product innovation, green dynamic capability, and competitive advantage: Evidence from Chinese manufacturing enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 146-165. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.1780>
- REN (2021). Relatório Annual. Consultado a 11 de maio de 2022, de https://www.ren.pt/pt-PT/investidores/relatorio_anual.
- Rjiba, H., et al. (2020). Corporate social responsibility and firm value: Guiding through economic policy uncertainty. *Finance Research Letters*, 35, 101553. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101553>
- Rounaghi, M. M. (2019). Economic analysis of using green accounting and environmental accounting to identify environmental costs and sustainability indicators. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(4), 504-512.
- Rustam, A., et al. (2020). Environmental awareness, firm sustainability exposure and green consumption behaviors. *Journal of Cleaner Production*, 268, 122016. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122016>

- Salvi, A., et al. (2020). Intellectual capital disclosure in integrated reports: The effect on firm value. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120228. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120228>
- Scarpato, D., et al. (2020). Sustainable strategies and corporate social responsibility in the Italian fisheries companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2983-2990. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.2016>
- SEMAPA (2021). Relatório e Contas. Consultado a 13 de maio de 2022, de <https://www.semapa.pt/index.php/pt-pt/investidores/comunicados/com-rc/2021>.
- Shirasu, Y., & Kawakita, H. (2021). Long-term financial performance of corporate social responsibility. *Global Finance Journal*, 50, 100532.
- Silva, R. S., et al. (2020). *Plano de negócios II* (1 ed.). Porto Alegre: SAGAH.
- Soares, S., & Lima, C. (2020). O uso de métodos quantitativos em pesquisas sobre avaliação de implementação de sistemas de informação de saúde. 109-132.
- SONAE (2021). Relatório Annual. Consultado a 12 de maio de 2022, de <https://mc.sonae.pt/wp-content/uploads/2022/03/relatorio-anual-MC-2021-PT-website.pdf>.
- Teixeira, S. (2019). *Gestão das Organizações 3 ed.* Escolar.
- Teodósio, A. T. d. F. (2018). *Responsabilidade social corporativa: a perceção da população portuguesa* Instituto Superior de Economia e Gestão].
- Tibiletti, V., et al. (2021). Does corporate governance matter in corporate social responsibility disclosure? Evidence from Italy in the “era of sustainability”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 896–907.
- Ulupui, G., et al. (2020). Green accounting, material flow cost accounting and environmental performance. *Accounting* 6(5), 743-752.
- UN Global Compact. (2019). *United nations global compact progress report*.
- Wang, Z., & Sarkis, J. (2020). Corporate social responsibility governance, outcomes, and financial performance. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1607-1616.

- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, . *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Ye, N., et al. (2020). A bibliometric analysis of corporate social responsibility in sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 2-38.
- Zhu, Y., et al. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4), 925-947. <https://doi.org/10.1007/s10490-013-9369-1>

ANEXOS

Tabela A1 - Pressuposto de normalidade das variáveis em estudo.

Tests of Normality	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Rentabilidade de Vendas	,233	12	,072
ROA	,190	12	,200*
ROE	,193	12	,200*
Endividamento	,168	12	,200*
Nº variáveis Relatório Sustentabilidade	,152	12	,200*

Resultados de análise Hierárquica de *Clusters*

Figura A1 - Coeficientes de aglomeração por estágio de agregação de casos.

Agglomeration Schedule						
Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	10	12	,557	0	0	6
2	7	8	1,286	0	0	7
3	1	2	2,111	0	0	8
4	3	9	3,080	0	0	5
5	3	5	4,520	4	0	6
6	3	10	7,937	5	1	9
7	7	11	12,038	2	0	9
8	1	6	17,630	3	0	11
9	3	7	24,341	6	7	10
10	3	4	35,637	9	0	11
11	1	3	55,000	8	10	0

Figura A2 - Aglomeração de Empresas em função da distância de afinidade.

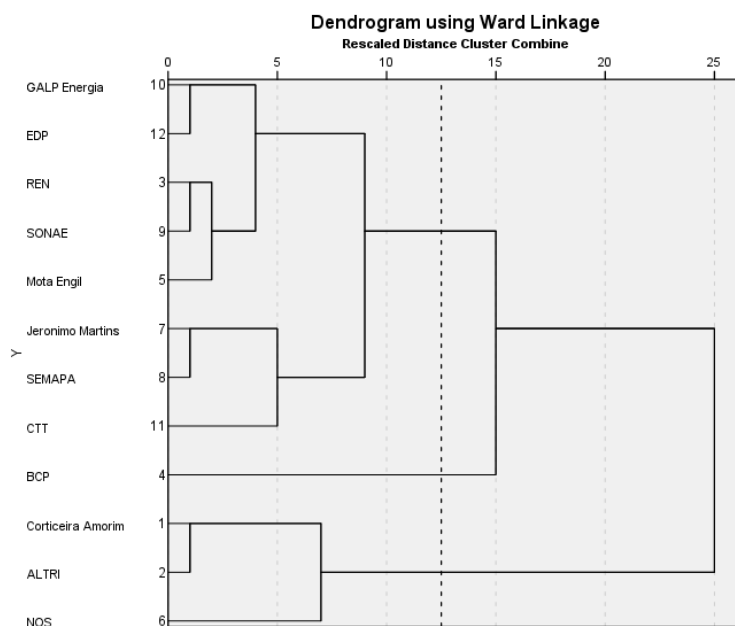


Figura A3 - Screenplot de Coeficientes de Aglomeração – Ponto de Inflexão.

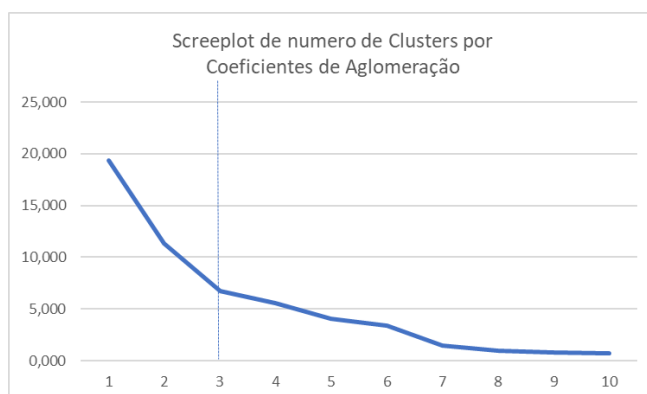


Tabela A2 - Homogeneidade de variâncias e testes de comparações múltiplas.

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene			
		Statistic	df1	df2	Sig.
Rentabilidade de Vendas	Based on Mean	4,053	2	9	,056
ROA	Based on Mean	,494	2	9	,626
ROE	Based on Mean	2,186	2	9	,168
Endividamento	Based on Mean	14,839	2	9	,001
Nº de variáveis RS	Based on Mean	5,987	2	9	,022

Multiple Comparisons

Scheffe				
Dependent Variable	(I) Cluster 3	(J) Cluster 3	Mean Difference (I-J)	Sig.
Rentabilidade de Vendas	1	2	-,1232670607	,263
		3	,02642690245	,923
	2	1	,12326706071	,263
		3	,14969396316	,053
	3	1	-,0264269025	,923
		2	-,1496939632	,053
ROA	1	2	-,0590862821*	,002
		3	-,0134524304	,500
	2	1	,0590862821*	,002
		3	,0456338517*	,002
	3	1	,01345243035	,500
		2	-,0456338517*	,002
ROE	1	2	-,1304399757	,078
		3	-,0889870094	,220
	2	1	,13043997570	,078
		3	,04145296628	,557
	3	1	,08898700941	,220
		2	-,0414529663	,557

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Multiple Comparisons

Games-Howell				
Dependent Variable	(I) Cluster 3	(J) Cluster 3	Mean Difference (I-J)	Sig.
Endividamento	1	2	-,0686822460	,978
		3	-,3724016704	,652
	2	1	,06868224605	,978
		3	-,3037194244*	,014
	3	1	,37240167045	,652
		2	,3037194244*	,014
Nº de variáveis divulgadas no Relatório de Sustentabilidade	1	2	1,250	,816
		3	-5,500*	,038
	2	1	-1,250	,816
		3	-6,750	,073
	3	1	5,500*	,038
		2	6,750	,073

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.